RICHARD BRANSON

Những bí quyết về
nghệ thuật lãnh đạo
của nhà sáng lập
Tập đoàn Virgin

Kim Diệu *dịch*

PHONG CÁCH VIRGIN

The Virgin Way

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu

Dễ đọc, hài hước và đầy cảm hứng cho những người khao khát kinh doanh và làm chủ cuộc đời mình.

Richard Branson được xem là biểu tượng điển hình nhất cho hình mẫu doanh nhân tự thân. Trong 40 năm sự nghiệp, ông chưa bao giờ ngừng làm những việc mà ít người dám làm, như bỏ học để lập tạp chí, mua đảo riêng, lướt ván diều qua eo biển Manche ở tuổi 60…Hiện ông đang nắm trong tay khối tài sản ước tính 5 tỷ đô-la, là Chủ tịch Tập đoàn Virgin với hơn 400 công ty con, và đang có ý định lấn sân sang lĩnh vực khách sạn.

Trong cuốn sách này, Branson viết rằng những việc gây sốc mà ông làm chính là một phần phong cách điều hành công ty của mình. "Nếu có ai nó với tôi rằng 'việc anh định làm thật điên rồ', nó chỉ càng khiêu khích tôi muốn làm việc đó hơn mà thôi". Và không chỉ có vậy, thong qua cuốn sách, bạn sẽ học được về nghệ thuật lãnh đạo, về tầm quan trọng của việc lắng nghe, phân quyền, khuyến khích tinh thần làm việc nhóm và văn hóa danh nghiệp.

Tưởng như những cuốn sách về lãnh đạo không có gì mới mẻ, nhưng bởi Bransonlà một doanh nhân vô cùng đặc biệt, luôn chú trọng thiết kế và tạo dựng các doanh nghiệp mới; đồng thời cách sống, mục đích sống của ông cũng rất độc đáo nên tư duy của ông về kinh doanh và lãnh đạo cũng có phần khác biệt. Chương "Những cuộc so tài nảy lửa" của ông mang lại cho các nhà kinh doanh những hiểu biết sâu sắc về thực tiễn và chiến lược nhằm giảm nguy cơ xâm nhập vào các thị trường đã được thiết lập (hai gợi ý: chiếm Goliaths như British Air và không lãng phí quảng cáo).

Branson thẳng thắn nói về lý do cho những thất bại của ông, bao

gồm cả Virgin Cola (không nhận ra rằng khó có thể vượt qua được lợi thế thương hiệu của Coca-Cola) và Virgin Megastores (không dự đoán sự gia tăng nhanh chóng của các phương tiện truyền thông mới). Ông cũng rút ra những bài học hữu ích từ những thảm họa gần đây (Goldman Sachs cố gắng đưa Virgin vào mua một loạt các khoản vay thế chấp dưới chuẩn). Và cuối cùng, ông kết luận rằng "sự phối hợp được phối hợp"thường khôn ngoan hơn "quyết định"– phong cách lãnh đạo mà rất nhiều doanh nhân khác thích luyện tập.

Branson thể hiện phong cách lãnh đạo mà nhiều doanh nhân khó có thể mô phỏng. Ngay sau khi thành lập một dự án mới, một doanh nghiệp mới, ông sẽ tìm người khác điều hành. Bởi Branson không muốn trực tiếp chỉ đạo, ông nghĩ mình không đủ giỏi và muốn tìm đúng người điều hành. Nhưng Branson không thuê các nhà quản lý; thay vào đó, ông muốn người làm việc cho ông phảicó tư duy của doanh nhân nhưng sở hữu nhiều kỹ năng quản lý hơn ông. Branson cũng say sưa với chủ đề tạo ra những nền văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, mà ông so sánh với các rạn san hô: "Cả hai đều phải mất nhiều thời gian để phát triển... và họ là một thực thể sống dễ vỡ, nếu lạm dụng có thể bị phá hủy rất dễ dàng và nhanh chóng."

Không chỉ hữu ích cho các doanh nhân, mà Phong cách Virgin của Richard Branson còn chứa đựng những lời khuyên tâm huyết của ông với người trẻ. Lời khuyên của ông chỉ đơn giản là hãy làm theo nguyên tắc 4L: "Listen", "Learn", "Laugh" và "Lead" – Nghe, Học, Cười và Dẫn dắt.

Thoạt đầu, cuốn sách tưởng chừng khó đọc nhưng chỉ sau một vài chương, độc giả sẽ khó lòng đặt xuống. Sự chân thành của Branson khiến chúng ta cảm thấy như đang trò chuyện với một người bạn.Là một doanh nhân, tôi tìm thấy những suy nghĩ và câu chuyện của ông về kinh doanh rất hữu ích và độc đáo trong cuốn sách này – những thứ đã tạo cảm hứng cho tôi vững bước tiếp trên con đường sắp tới!

Trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc!

Nguyễn Cảnh Bình

Chủ tịch HĐQT Alpha Books

Lời tựa
Cuộc đời ngắn lắm

Không thích? Đừng làm!

Ngay từ thương vụ mạo hiểm đầu đời ở tuổi 16, với tờ tạp chí Student, cho tới những cuộc phiêu lưu ngoạn mục hơn ngày nay, với những thứ như Virgin Galactic và dịch vụ du lịch không gian, tôi vẫn giữ nguyên triết lý tối thượng: nếu một dự án hay một cơ hội kinh doanh mới mẻ không gây hứng thú và khiến dòng máu doanh nhân đột phá trong tôi chảy rần rật, nếu nó không phải thứ khiến tôi cảm thấy mình có thể tạo ra cái gì đó khác biệt trong khi vẫn tận hưởng tối đa niềm vui sáng tạo, thì tôi thà bỏ qua nó để đến với những thứ khác làm tôi phấn khích còn hơn.

Mạch suy nghĩ ấy cũng nhiễm sang thái độ của tôi đối với chuyện viết sách: nếu tôi không tận hưởng công việc này, thì gần như chắc chắn không ai hứng thú mà đọc chúng. Một thực tế đơn giản là nếu bạn không thích những gì bạn đang làm, những con người bạn đang chung vai sát cánh, thì không đời nào có chuyện bạn làm những việc đó tốt bằng những gì bạn thực sự ưa thích. Như một người thông thái từng nói: "Cuộc đời đâu phải một buổi thử đồ." Chính thế! Nên trừ phi bạn dự định kiếp sau sẽ làm tốt hơn – cứ cho là bạn đủ vận may để có được cơ hội thứ hai – còn thì, tại sao phải phí hoài dù chỉ chút ít thời gian hữu hạn của bạn trên cõi đời này để làm những thứ chẳng hề thắp sáng ngọn lửa trong bạn?

Tôi liên tục kinh ngạc vì có thật nhiều người sống trên đời, hoặc là chỉ chăm chăm nhìn vào gương chiếu hậu, hoặc chỉ thao thao nói rằng mọi thứ sẽ đổi khác ra sao trong tương lai. Nâng niu, trân quý những kỷ niệm và mong sẽ học được từ những kinh nghiệm quá khứ thì chẳng có gì sai, cũng như bàn tính tương lai là việc

hiển nhiên tất cả chúng ta đều làm – nhưng ngày hôm nay thì sao? Tất cả mọi người "hiện tại" lại thường xuyên lạc bước trong cơn điên cuồng vội vã nhắm tới tương lai. Thừa nhận đi: đúng là có những "ngày xưa vàng son" mà bạn sẽ hồi tưởng vào hai mươi năm nữa – nên tại sao không xoay trời chuyển đất mà tận hưởng nó ngay khi bạn đang nắm nó trong tay?

Mahatma Gandhi là một trong những thần tượng mọi-thời đối với tôi, và có một câu trích dẫn của ông mà tôi đã đọc trong giờ lịch sử ở trường đã gắn chặt với tôi kể từ đó: "Sống như thể ngày mai ta sẽ chết. Học như thể ta sống mãi muôn đời." Lời khuyên chí lý này đã được tóm lược phổ biến thành: "Hãy sống từng ngày như thể là ngày cuối cuộc đời," một câu truyền cảm hứng tuyệt vời dù thường trở thành lời hiệu triệu toàn cầu khích lệ những kẻ phóng túng bất-chấp-hậu-quả. Tôi vẫn nhớ rõ một lần (khi còn là một kẻ phóng túng mới-vào-nghề), tôi đã thử vận dụng phiên bản thứ hai với mẹ tôi, làm cớ bào chữa cho một trò ranh ma gì đấy. "Nhưng mà mẹ ơi," tôi nài nỉ, "con chỉ làm một việc Gandhi bảo con nên làm thôi mà." Chẳng chút động lòng, mẹ đáp thẳng thừng: "Cứ thử giở giọng đấy ra lần nữa xem, Ricky, bữa nay rất có thể sẽ là ngày cuối cuộc đời con đấy!"

Thật ra câu trích dẫn hay nhất về chuyện sống trọn hôm nay như ngày cuối cuộc đời thuộc về Steve Jobs, trong một bài diễn văn ông nói tại lễ trao bằng tốt nghiệp của Đại học Stanford năm 2005, đó là: "Nếu bạn sống mỗi ngày như thể ngày cuối cuộc đời, một ngày nào đó, bạn chắc chắn sẽ có lý." Nghe có vẻ buồn cười, nhưng bởi một thực tế, là ông đã dũng cảm thực hiện bài nói này chỉ mười hai tháng sau khi bị chẩn đoán mắc căn bệnh ung thư khiến ông qua đời sáu năm sau đó.

Là những kẻ phàm trần hay mắc lỗi, tất cả chúng ta đều từng phạm sai lầm, và tự đẩy mình vào đủ kiểu rắc rối nảy sinh từ những lựa chọn lầm lạc, nhưng trong đa số tình huống như thế, ta đều có đủ năng lực để dừng lại, cân nhắc và nói rằng: "Xin lỗi, nhưng tôi không thích thế này, tôi thoát ra đây." Tôi thừa nhận là trong nhiều trường hợp – đặc biệt là khi dính dáng đến bạn bè và gia đình – thì nói dễ hơn làm, và việc hành động quyết liệt thường đòi hỏi vô vàn dũng khí. Tuy vậy, như một câu ngạn ngữ cổ từng nói, đằng nào ta cũng gây lỗi, chí ít thì hãy làm nhanh cho xong.

Tôi vẫn hay bị người ta bảo là: "À, chắc rồi, Richard, mấy chuyện đó anh nói dễ quá, vì anh đã gây dựng cơ nghiệp và hẳn là đã sống một đời thành đạt." Với câu đó, hồi đáp của tôi luôn luôn theo kiểu: "Vâng, đúng rồi – ở mức độ nào đó. Nhưng anh/chị cho là vì

đâu tôi có những công ty này? Gần như chắc chắn chúng chẳng thể xuất hiện trên đời nếu tôi không chịu kiên tâm chân cứng đá mềm, và từ chối dành thời gian cho những thứ tôi nhận ra là không hợp với mình." Một trong những ví dụ đầu tiên về tình huống tôi cảm thấy "trật lất" chính là khoảng thời gian đi học. Khi tôi khiến cả hai vị thân sinh lẫn bạn bè sốc nặng vì bỏ ngang việc học tại trường Stowe danh giá hồi 16 tuổi, tôi làm việc đó với đôi mắt non tơ mở rộng để theo đuổi giấc mơ bắt đầu doanh nghiệp xuất bản tạp chí của riêng mình. Từ sâu thẳm trong lòng, tôi biết là mang lại thành công cho tạp chí Student đơn giản là một việc không khiến tôi phí hoài thêm chút thời gian quý giá nào để chen chúc trong cái lớp học chật chội ấy. Cái suy nghĩ phải bỏ ra thêm hai năm trời ghi nhớ những thông tin gây ù lì khối óc từ sách giáo khoa, vật lộn với niềm vui từ đại số và giải nghĩa những động từ Latinh chẳng mấy người hay biết có vẻ hoàn toàn không ăn nhập gì với cuộc đời tôi trong tương lai, nên tôi buộc phải đào tẩu hoặc liều mình đánh đổi cái phải lẽ của mình.

Chớ diễn giải điều tôi vừa nói thành kiểu một lời tố cáo phản-đối-giáo-dục, "đốt bỏ sách vở" – phải ngược lại mới đúng. Tạo điều kiện để bản thân thụ hưởng sự giáo dục tốt nhất chính là một đòi hỏi cấp bách, đặc biệt là trong thế giới thương mại siêu cạnh tranh ngày nay. Tuy nhiên, hồi tôi còn đến trường, học hành là một quá trình nặng tính nhồi-vào-trí-nhớ-rồi-nhả-ra, tình hình thời nay có vẻ không đến nỗi thế. Cách học khi xưa đặc biệt khó khăn với một kẻ vốn mắc chứng khó đọc cùng chứng giảm chú ý bất định như tôi. Cũng có vài thầy cô xuất sắc khiến môn học trở nên sinh động, nhưng với nhiệt huyết doanh nhân giai-đoạn-đầu chảy rần rật trong người, thì tâm trí tôi đã ở nơi nào đó khác rồi. Tréo ngoe một nỗi, từ sau khi bỏ học ở trường, tôi đã đổ tiền của dành dụm cả đời để thỏa mãn cơn khát tìm tòi về những kiến thức, công việc kinh doanh, những con người và nền văn hóa mới. Tất nhiên, điểm khác biệt lớn là, quá trình học tập của tôi gắn chặt với những trải nghiệm trực tiếp, trái ngược với việc chỉ đọc về chúng trong sách vở, hay trải nghiệm gián tiếp từ ai đó thường chưa bao giờ sống cuộc đời bên ngoài thế giới kinh viện.

Mặc dù rất khổ sở để gây dựng mối quan hệ tốt đẹp với thầy cô ở trường, thì khi tự thân vận động sự nghiệp của mình, tôi buộc phải nhanh chóng bắt tay vào rèn giũa các kỹ năng lắng nghe vốn rất mơ hồ. Một trong những nhiệm vụ đầu tiên trong rất nhiều nhiệm vụ tôi gánh vác ở Student là làm "phóng viên tập sự", nên những lúc phỏng vấn ai đó, tôi không có lựa chọn nào khác ngoài lắng nghe chăm chú và tốc ký những bản ghi nhớ đôi khi gần như không thể giải mã nổi. Bất kể là phỏng vấn [ca sĩ, nhạc sĩ] John

Lennon hay [nhà văn] John le Carré, tôi phải nhanh nhẹn vận dụng nghệ thuật cùng một lúc vừa lắng nghe, ghi chép vừa tư duy về câu hỏi tiếp sau. Việc đó ít nhiều giống kiểu "xiếc xoay đĩa", khi bạn buộc phải giữ cho mọi thành phần đều xoay tít, nếu không bạn sẽ thấy mình lạc lối vô phương. Nhưng khả năng chuyên chú và lắng nghe là một kỹ năng đã đền đáp xứng đáng cho tôi suốt cuộc đời. Mặc dù có vẻ đó là một dạng nghệ thuật đã thất truyền nhưng tôi tin rằng lắng nghe là một trong những kỹ năng quan trọng nhất đối với mọi giáo viên, người làm cha mẹ, lãnh đạo, doanh nhân, hoặc đúng hơn, là với bất cứ ai trên đời.

"Phong cách Virgin" là điều hiện diện ở nhiều công ty của chúng tôi, là thứ đã bắt đầu thành hình và phát triển ngay từ thuở sơ khai. Khi một thành viên mới gia nhập đội ngũ chúng tôi bước ra khỏi cuộc họp đầu tiên (thường là thoải mái) về chiến lược hoặc sản phẩm, và thốt lên: "Oa, các bạn đúng là làm mọi việc khác hẳn nhỉ?", câu trả lời thường là "Phải đấy, phong cách Virgin mà," đi kèm với một nụ cười và cái nháy mắt kiểu "biết thừa".

Bạn sẽ hiểu được (tôi mong thế), một trong những bí quyết trong "cách" chúng tôi làm mọi việc, chẳng có gì phức tạp, mà chính là lắng nghe – lắng nghe chăm chú tất cả những ai có ý kiến chia sẻ, chứ không chỉ là lắng nghe các chuyên gia tự phong. Đó còn là học hỏi lẫn nhau, học hỏi từ thị trường và từ những sai lầm ta bắt buộc mắc phải để có thể đến được nơi nào đó nguyên bản và đột phá. Và có lẽ điều quan trọng hàng đầu, là phải thật Vui (chữ V viết hoa) khi ta làm mọi việc. Thực hiện "phong cách Virgin" thường dẫn tới những kết quả thật sự bất ngờ và dẫn chúng tôi đến những nơi mà các tổ chức "duy lý" hơn có thể sẽ ngại đặt chân tới. Và với một thương hiệu giờ đây nổi bật đến cỡ này, thì điều đó đồng nghĩa với lãnh đạo phải luôn thường trực ở tuyến đầu, và luôn liều lĩnh xông pha theo những kiểu mà nhiều phong cách lãnh đạo có lẽ không coi là "cẩn trọng" – một từ tôi chẳng mấy khi dùng.

Tôi sẽ không thú thực dù chỉ trong khoảnh khắc rằng tôi nắm giữ một công thức bí mật, hay phương thuốc thần kỳ hóa giải mọi thách thức kinh doanh nói chung. Điều tôi viết trong những trang sắp tới chỉ đơn giản là những gì đã hỗ trợ hiệu quả cho tôi, và ở mức độ nào đó, là cho cả Virgin – hoặc chí ít, là gần như vậy. Tận hưởng cái mà chúng tôi muốn gọi là "vui nghiêm túc" chính là điều cốt lõi trong "phong cách Virgin", và đó là một điều tôi sẽ không bao giờ thấy hối tiếc. Nhập cuộc nhiệt tình và tận hưởng mỗi giây phút của công việc bạn làm là một yếu tố thuộc về thái độ – một tia lửa – không thể sai khiến, không thể rèn luyện, cũng

không thể đưa vào một bản mô tả công việc hay hướng dẫn nhân viên. Đó là một thứ hoặc có sẵn trong tố chất một người, hoặc không, và vì thế phải xuất phát từ nội tâm.

Nếu bạn tin tưởng vào việc bước trên con đường của riêng mình và say sưa vui thích với điều đó, vậy thì bạn đã đi đúng hướng rồi đấy. Có lẽ chẳng có mấy người có thể khiến bạn chệch hướng, dù chỉ là chút ít. Tôi sẽ chỉ thúc giục bạn hãy lắng nghe nhiều hơn so với nói, và mỗi lúc hoài nghi, hãy tin ở bản năng của mình.

Tôi đề cập tất cả những điều kể trên, chỉ để khẳng định rõ ràng về cách tôi đã sống cuộc đời mình, và đưa cái cách nghe, sống, cười và lãnh đạo của tôi (có lẽ hơi khác thường so với truyền thống) vào văn cảnh phù hợp. Tôi đã bày ra khá nhiều trò hơi điên rồ với nào thuyền buồm, khinh khí cầu, rồi nhảy xuống từ các tòa cao ốc… những trò tiềm tàng khả năng rút ngắn tuổi thọ của tôi. Chắc sẽ có người bảo là liều lĩnh, nhưng tôi muốn gọi nó là "rủi ro có tính toán" thì hơn. Dù vậy, cách này hay cách khác, tôi hẳn nhiên sẽ xếp rất nhiều trò phiêu lưu trước đây vào hạng mục "Xin miễn thử tại nhà". Tuy thế, một điều tôi thực lòng tin rằng cốt yếu, đặc biệt với những người nuôi hoài bão doanh nhân, là tinh thần sẵn sàng không đổi, tin tưởng vào bản năng và theo đuổi ngôi sao chiếu mệnh của mình, cho dù đôi lúc ngôi sao ấy dẫn ta tới miệng vực cheo leo.

Ngôi sao chiếu mệnh hẳn nhiên cũng đã dẫn tôi qua nhiều vách núi, theo những hướng vô phương vô sách, nên tôi cũng phải thú thực là từ khi còn rất bé, khái niệm của tôi về cái gọi là "vui" có lẽ đã khác hẳn so với nhiều người. Bất kể thử thách là về thể chất hay tài chính – đôi khi là cả hai – thì tôi nghĩ niềm vui hay hứng khởi phải luôn gắn liền với việc chấp nhận rủi ro, đôi khi là vài rủi ro cực kỳ điên khùng. Vấn đề là với tôi, bị người ta bảo "Chắc anh mất trí rồi nên mới nghĩ đến chuyện đấy" luôn giống như là "phất vải đỏ trước mắt bò tót" trong các câu cách ngôn vậy. Bất kể là mở ra một nông trại trồng cây thông Nôen; kinh doanh trong một ngành đòi hỏi vốn-cực-lớn như hàng không; lướt ván diều qua Kênh đào Anh hồi 16 tuổi; chiến đấu để đẩy lùi cuộc oanh kích của khí cacbonic ngột ngạt đang giết chết hành tinh chúng ta; hay tìm cách kinh doanh du lịch không gian, tôi chẳng mê thích gì hơn thế – một thử thách khác thường. Bất cứ đồng nghiệp nào của tôi tại Virgin cũng có thể làm chứng, trong vốn từ vựng của tôi, cụm "có vẻ bất khả thi" được định nghĩa là "việc gì đó nếu chứng tỏ ngược lại được thì vui lắm đây".

Sau chuyến dạo thuyền Laser quanh đảo cùng tôi, một vị khách

thường xuyên ghé lại Necker (người này muốn giấu danh tính) đã phá lên cười và nhận xét: "Oa, Richard! Sau trải nghiệm này, giờ tôi đã hiểu điều gì khiến Virgin khác biệt: anh thực sự nhìn nhận rất nghiêm túc câu 'khoảng cách ngắn nhất giữa hai điểm là một đường thẳng' đấy nhỉ?" Khi tôi hỏi ý của anh ta chính xác là gì, hóa ra, nỗi phấn khích có được từ việc lái thuyền tốc độ cao băng qua, và thường là sát sạt những mỏm đá lởm chởm bọc quanh hòn đảo, là thứ anh ta không thể hình dung ra khi tôi ngỏ ý rằng chúng tôi sẽ đi chơi thuyền. Thế nhưng, cách nghĩ của tôi là, hầu như ai chẳng vẽ ra được một lộ trình an toàn và khổ sở lựa đường đi vòng quanh một trận địa toàn chướng ngại vật – nhưng làm vậy thì có gì vui?

Cách thực hiện lộ trình quanh đảo Necker có lẽ là một ẩn dụ khá hay cho quan điểm của tôi về tinh thần lãnh đạo trong kinh doanh. Nếu mục tiêu của bạn là tới được một bờ biển xa xôi, một nơi mà vì những rặng đá bao bọc xung quanh nên chưa có ai từng đặt chân đến, khả năng cao là nếu cứ đọc những hải trình cũ mèm như tất cả mọi người từng dùng, bạn cũng chẳng thể nào tới đó. Và khối lượng thông tin có sẵn vốn quá ư thừa mứa về mọi chủ đề lại dễ cho người ta đủ lý lẽ để phân bua tại sao không nên theo đuổi một mục tiêu ngoài-tầm-với, dù chỉ là một chút. Tôi đã dành cả đời mình để thử đủ thứ ngoài-tầm-với, làm những thứ mà bạn bè và đồng nghiệp bảo tôi rằng không nên. Liệu làm vậy, tôi chẳng khác nào một kẻ đi ngược trào lưu? Có lẽ. Thế nhưng, nới rộng giới hạn và quẹo trái trong khi tất cả mọi người rẽ phải là một thứ có lẽ đã ngấm vào máu tôi. Tính đến giờ, điều đó rất hiệu quả với tôi – hoặc chí ít, hầu như là vậy.

Tôi chưa từng học một khóa kinh doanh hay đọc cuốn sách nào về tinh thần lãnh đạo để tìm hiểu xem mình sẽ làm cách nào trong đời thực, nên xin được cảnh báo rằng một số trang sách tới đây có lẽ không dành cho tất cả mọi người. Dù không định xếp cuốn sách này vào nhóm "sách lãnh đạo", một thoáng nổi hứng, tôi quyết định tìm kiếm từ khóa này trên Amazon, và hơi choáng với kết quả – tôi tìm thấy đúng 93.467 kết quả phù hợp! Không chỉ vậy, phải thú thực là tôi không nhớ là mình đã từng đọc cuốn nào trong số đó. Thế nên, tôi không rõ 93.467 vị tác giả kia nói gì, nhưng tôi tin rằng chẳng có mấy, hoặc không một vị nào trong số đó, có được dù chỉ một phần nhỏ niềm vui mà tôi đã tận hưởng trong hơn bốn chục năm nắm quyền điều hành các công ty thuộc tập đoàn Virgin.

Rồi tôi chợt nghĩ, có lẽ nào "lãnh đạo" không phải là từ phù hợp với những gì tôi thực hiện bấy nay? Nên khi tôi quay lại Amazon

và tìm kiếm *"Tận hưởng niềm vui trong khi xây dựng một doanh nghiệp toàn cầu cực kỳ đa dạng cùng một gia đình rộng mở gồm toàn những con người tuyệt vời"*, bạn đoán thử xem? Không có lấy một kết quả trùng khớp – chí ít tới giờ là vậy!

PHẦN MỘT
LẮNG NGHE

Chương 1
Hổ phụ sinh hổ tử

Bài học lãnh đạo bắt đầu từ gia đình

Đôi khi những bài học lãnh đạo tuyệt vời nhất lại xuất hiện từ chính những chốn không ngờ nhất. Có những phẩm chất lãnh đạo hẳn nhiên mang tính di truyền, và ta không thể né tránh một thực tế: mỗi người đều là sản phẩm của sự nuôi dạy và môi trường xung quanh. Đúng như câu nói: "Trứng rồng thì nở ra rồng, liu điu lại nở ra dòng liu điu." Vâng, bất cứ ai quen biết mẹ Eve hay bố Ted quá cố của tôi sẽ đều xác nhận, tôi đương nhiên không phải là ngoại lệ với quy tắc này. Tôi nhận ra rất nhiều nét tính cách ở bản thân rõ ràng là thừa hưởng từ bố mẹ – hầu hết là tốt đẹp – mặc dù có vài điểm ở bố mẹ khiến tôi phát khùng hồi còn bé, chắc chắn cũng gây hiệu ứng tương tự lên các con tôi bây giờ.

Từ những ký ức đầu tiên tôi còn nhớ được, mẹ luôn luôn tất bật, luôn chân luôn tay không ngừng nghỉ. Hình như mẹ có trí tưởng tượng vô hạn, luôn nảy ra những ý tưởng làm ăn mới mẻ. Tôi không nhớ nổi có khi nào mẹ tự coi mình là một doanh nhân chưa– có lẽ chỉ vì, tôi cho là hồi ấy từ này còn chưa tồn tại, mà nếu có, chắc cũng chả có ai biết nghĩa là gì – nhưng chắc chắn mẹ chính là định nghĩa cho "doanh nhân". Mẹ là một cơn lốc chạy bằng sức người. Bất kể nảy ra sáng kiến hoành tráng mới mẻ nào, mẹ cũng sẽ một mình quán xuyến từ đầu đến cuối, từ phát triển ý tưởng cho đến chế tác sản phẩm, tới thỏa thuận với các nhà phân phối, vận chuyển và bán hàng. Không một ai có thể chen vào được, đó là màn độc diễn của mẹ, chỉ một mình mẹ mà thôi! Tôi vẫn nhớ mình bị ấn tượng mạnh trước một trong những thương vụ thành công nhất của mẹ, là lắp ráp rồi bán hộp khăn giấy và thùng rác làm từ gỗ. Sản phẩm này đã xuất hiện ở mấy cửa tiệm

khá là choáng lộn, nhưng nhìn chung, đó là những thương vụ tương đối địa phương. Mẹ vô cùng bướng bỉnh, mẹ dạy tôi không bao giờ được than vãn những chuyện đã rồi. Nếu sản phẩm nào đó không bán được, đơn giản là mẹ xóa sổ nó, rút kinh nghiệm và thản nhiên tiến bước, rồi thử làm thứ khác. Các chị em tôi và tôi luôn bị lôi kéo đi làm lao động trẻ em không-trả-công (là "lao động vì tình yêu" như cách gọi của mẹ), hoặc tất cả việc vặt trong nhà sẽ được phân công cho chúng tôi khi mẹ đang ở chế độ "sản xuất sản phẩm". Hẳn nhiên hồi đó tôi không hề nhận ra, nhưng chẳng nghi ngờ gì, quy tắc thẩm thấu diễn ra thường xuyên trong nhà lúc bấy giờ giúp ích cho tôi rất nhiều về sau này.

Mẹ chẳng thay đổi gì mấy mặc dù năm nay mẹ đã… úi chà. Chính mẹ là người dạy tôi không bao giờ được nhắc đến chuyện tuổi tác của phụ nữ, thế nên ta cứ tạm lấp lửng kiểu "chắc là mẹ mới chớm bát tuần". Hồi còn trẻ, mẹ có một thời gian ngắn làm vũ công ở sân khấu West End, tiếp đó trở thành tiếp viên hãng hàng không British South American – đó là những ngày mà đi máy bay là một việc thật sang chảnh, thời đó, người ta còn phải chụp mặt nạ dưỡng khí lúc bay qua dãy Andes. Đến tận bây giờ, mẹ vẫn vận động không ngừng! Tôi cũng không hẳn sống kiểu ngồi yên một chỗ, nhưng tôi thề là lắm lúc tôi khó mà bắt kịp mẹ.

Một ví dụ gần đây là đang yên đang lành, mẹ hứng chí tuyên bố ý định tổ chức một trận polo từ thiện – hẳn không phải là việc ta trông chờ ở một người đã ngoại bát tuần! Nhưng trận bóng này không diễn ra trên sân cỏ làng quê gần nhà mẹ – mẹ tính tổ chức ở tận Ma-rốc kia! Ngạc nhiên, nhưng không hề kinh hãi, tôi nói với mẹ, thẳng thừng và dứt khoát, rằng tôi nghĩ đấy là ý tưởng thật sự điên rồ; không những đòi hỏi lượng sức người sức của khổng lồ, mà rốt cuộc, nó có thể khiến mẹ tốn kém chứ chẳng huy động được tiền. Mẹ chăm chú nghe những lời tôi nói và rồi tiếp tục quay ra làm cho được. Trận bóng không chỉ diễn ra, mà còn thành công rực rỡ, thu về được 250 nghìn đô-la. Nên, dù tôi bị tước mất cơ hội được nói: "Đấy, mẹ thấy chưa, con đã bảo mà", thì thật lòng tôi phải ngưỡng mộ sự kiên định của mẹ, và thay vào đó là một câu (rất lí nhí): "Mẹ siêu thật đấy."

Một trong những nét tính cách đặc trưng gia đình mà tôi (được bảo là do) thừa hưởng từ di truyền đó là nhất quyết nói lời cuối cùng khép lại bất cứ chủ đề gì. Nào, để thể hiện là mình vô cùng linh động, tôi sẽ mời mẹ Eve nói vài lời đầu tiên trong cuốn sách này, tôi mời mẹ (với tư cách là một tác giả cũng đã có sách xuất bản) viết vài cảm nghĩ. Dựa trên những gì tôi vừa kể, bạn thử xem những lời sau đây nghe có quen không nhé? "Mẹ nào con nấy" mà!

Ricky yêu quý,

Nếu thật lòng con muốn mẹ nói gì đó trong cuốn sách sắp tới của con thì đây nhé.

Bố mẹ đã nhận thấy điều đó ở con, gần như từ khoảnh khắc đầu tiên con bắt đầu biết nói. Nhưng thậm chí từ trước đó, khi con mới tập đi, bố mẹ đã ý thức rằng rồi mình sẽ bận bịu lắm đây; con chập chững thế thôi, nhưng rõ ràng là một đứa bé thích làm mọi thứ theo cách riêng, và bằng những nguyên tắc riêng của con.

Để làm mọi chuyện thêm thú vị, khi lớn lên, con liên tục ấp ủ sẵn sàng đủ thứ âm mưu điên khùng, mà con tin chắc rằng sẽ biến đổi cả thế giới, kiếm được thật nhiều tiền hoặc cả hai! Thi thoảng, bố mẹ thốt lên những câu kiểu: "Thôi đừng bày trò lố thế, Ricky ơi! Chẳng đi đến đâu đâu." Thế nhưng, thường thì, bố con và mẹ chọn cách cho con thật nhiều không gian để tự học hỏi từ những lỗi lầm, để con thỏa thích theo đuổi kế hoạch trồng cây thông Giáng sinh, chăn nuôi chim chóc cùng các loại hình kinh doanh lạ đời và tuyệt vời mà con nghĩ ra. Gần như không có ngoại lệ, tất cả đều chuốc về cái kết thảm họa theo kiểu gì đó, còn bố mẹ thì đi nhặt nhạnh những mảnh tan tác – cả nghĩa đen và nghĩa bóng – nhưng bố mẹ vẫn kiên trì và chỉ mong mỏi rằng một ngày kia, những bài học thu được sẽ giúp con trong cuộc đời.

Và có lẽ, rốt cuộc kết quả đúng là như thế thật. Sau một khởi đầu đầy chông gai, khi con và Virgin đã có được thành công vững vàng, bố con và mẹ lại thường băn khoăn tự hỏi con sẽ khác đi như thế nào, nếu chúng ta là những bậc phụ huynh nắm quyền "sinh sát" nhiều hơn, hay như người ta vẫn nói, là "mẫu mực hơn". Sẽ ra sao nếu chúng ta cương quyết ngăn con lao đầu vào quá nhiều trò liều lĩnh ngốc nghếch đến thế, thay vì cho phép con bỏ trường bỏ lớp khi mới 16 tuổi thì chúng ta ép con dùi mài kinh sử và hoàn tất việc học tập? Như thầy hiệu trưởng của con ở Stowe, từng có câu tiên đoán (giờ đây trở thành) trứ danh rằng đến tuổi 21, hoặc con sẽ ngồi tù hoặc sẽ thành triệu phú, bố mẹ cũng chia sẻ những âu lo trăn trở về con đường tương lai đợi chờ con phía trước.

Tất nhiên, hiện tại đã cho thấy chúng ta chẳng cần lo lắng đến thế. Thứ ngày xưa bố mẹ thấy là một cậu nhóc cứng đầu cứng cổ chỉ khăng khăng làm theo ý mình, hóa ra không gì khác, chính là khởi đầu đầy gian nan của một "mầm non doanh nhân". Nếu ngay lúc bấy giờ bố mẹ nhận ra điều đó, hẳn chúng ta đã bớt được rất nhiều đêm mất ngủ!

Yêu con, Mẹ

Tôi từng đọc một người đoán mò về tôi thế này: "Cái gã Branson đó là kẻ ăn may nhất mà tôi biết. Cứ nhìn mà xem – nếu nhỡ mà gã ngã nhào khỏi một tòa nhà cao tầng, gần như chắc chắn gã sẽ ngã ngược lên phía trên!" Xin chớ nín thở khi nghe câu này làm gì, vì đó không phải một lý thuyết tôi định kiểm nghiệm ngay đâu! Những người khác thì nêu ý kiến đơn giản là tôi "may từ trong trứng may ra". Chắc vậy thật!

Theo ý tôi, thì "may mắn" là một thứ vật phẩm bị hiểu lầm nghiêm trọng. Đó hẳn nhiên không phải cái gì đó tự nhiên từ trên trời rơi xuống, bạn hoàn toàn có thể góp phần thúc đẩy để vận may xuất hiện – nhưng tôi sẽ nói nhiều hơn ở phần sau. Còn bây giờ, có thể nói rằng tôi đến với thế giới này may mắn hơn đa số mọi người. Tôi tốt số lắm nên mới ra đời trong một gia đình tràn ngập yêu thương, nơi tôi được hưởng một tuổi thơ an toàn và "đúng lý" ở nước Anh thời hậu chiến. Tôi lớn lên dưới một mái nhà chẳng dư dả gì cho cam, nhưng đồng thời, tôi và hai em gái chẳng đòi hỏi phải có thêm gì nữa, nhất là khi đã có tình yêu thương và những chỉ dẫn từ cha mẹ.

Nhìn lại quãng thời gian ấy, tôi phải hết lời tán tụng cho những nỗ lực kiên cường của bố mẹ tôi, vì hẳn là tôi không phải một đứa trẻ dễ dàng nuôi dạy. Ngoài chứng khó đọc, tôi được trời phú cho cái bản tính bất khuất, mà dù mẹ có muốn thừa nhận hay không, thì chẳng nghi ngờ gì là nét tính cách tôi được thừa hưởng từ bên ngoại. Có lẽ mẹ đã nhận ra cái tinh thần rất tương đồng ấy ở tôi, vì mẹ liên tục nắm thế thượng phong trong nỗ lực giữ cho "thằng nhóc Ricky" (là tôi chứ ai) vào khuôn phép. Đồng thời, đó phần nhiều cũng là một nỗ lực tập thể cùng bố Ted của tôi, mặc dù bấy giờ, không phải lúc nào bố mẹ cũng thấy rõ điều đó.

Có rất nhiều ví dụ chứng minh. Như một hôm Chủ nhật ở nhà thờ, tôi thẳng thừng từ chối ngồi cạnh đứa con trai một người bạn của mẹ vì tôi không thích thằng đó. Mặc kệ những lời thì thào khuyên giải ồn ào của mẹ, tôi vẫn nhất quyết ngồi cạnh đứa bạn tôi ở phía bên kia lối đi trong lễ đường. Thật tình, tôi không cho đấy là chuyện gì to tát nên tôi cực kỳ sốc khi về đến nhà vì có lẽ là lần đầu tiên trong đời, mẹ nhất quyết rằng bố phải tét mông tôi. Mẹ lớn tiếng tuyên bố rằng: "Thằng con mình phải hiểu là cư xử kiểu đấy không thể chấp nhận được trong nhà này." Khi tôi còn đang mải nghĩ: "Con có làm thế trong nhà này đâu," thì bố đã tóm cổ tôi, lôi ra khỏi phòng và rồi lớn giọng, đủ to để mẹ nghe thấy: "Được rồi, chàng trai. Đã đến lúc bố dạy cho mày một bài học mày không bao giờ quên được!"

Bố đã làm thế thật. Làm theo những chỉ dẫn bố thì thào vội vã, tôi ré lên vẻ đau đớn rất đúng kiểu, trong khi bố thì vỗ hai tay vào nhau rất to cỡ năm sáu lượt. Rồi, bằng giọng khẽ khàng bí ẩn, bố bảo tôi quay trở vào gặp mẹ và xin lỗi trong khi phải làm ra vẻ "bị nện thừa sống thiếu chết". Đó là tất cả những gì tôi có thể làm để giữ cho mặt mũi được nghiêm túc, vì trong khi tôi đang xin lỗi thì bố nháy mắt thích thú với tôi từ ngay sau lưng mẹ.

Thật sự bố là một người cực kỳ dễ mềm lòng, nhưng tôi tin chắc rằng cách bố ứng xử trong tình huống trở về từ nhà thờ hôm đó đã dạy cho tôi một bài học nhớ đời hơn nhiều so với một cái mông (và "cái tôi") bầm dập có thể mang lại. Tôi không rõ liệu mẹ có bao giờ hay biết về trò giả vờ giả vịt hôm ấy không – nếu mẹ chưa biết, thì đọc đến khúc này, mẹ đã biết rồi – nhưng có một tình huống nghiêm túc hơn, khi những kỹ năng dạy con của bố Ted khiến tôi phải nhớ suốt đời. Hiếm khi nào tôi thấy có lỗi vì việc kiếm cho mình vài xu lẻ từ chỗ tiền lặt vặt bố vẫn hay dốc ra từ các túi rồi bỏ vào ngăn kéo trên cùng ở tủ quần áo trong phòng ngủ. Vốn tính hiếu kỳ con nít, tôi cũng khám phá ra rằng trong ngăn kéo ấy, bố cất giữ một thứ bí mật, mà ta vẫn hay gọi là "quỹ đen", (tôi nói hơi lạc đề rồi). Tự ý lấy chút tiền lẻ ở chỗ bố không phải là việc tôi coi như "ăn cắp" hay đại loại thế. Trong trí óc non nớt của tôi, chỉ là tôi "mượn tạm", và chẳng qua là bố con tôi không bao giờ thiết lập các điều khoản hay cơ cấu hoàn trả thôi mà.

Thế nhưng, hóa ra tôi chính là kẻ sẽ nhận được hoàn trả dưới hình thức tự đẩy mình vào cảnh rắc rối to. Nhà tôi ở ngay gần một cửa hàng bánh kẹo, và tôi đã dùng khoản thu nhập bất chính để mua sôcôla, món tôi hảo nhất chính là sôcôla Cadbury hạt phỉ và trái cây. Một hôm, tôi quen mui bén mùi, lấy một "khoản vay" lớn hơn thường lệ từ ngân hàng tủ áo của bố, và sẵn sàng thực hiện nghĩa vụ thúc đẩy giá trị cổ đông cho nhà Cadbury. "Bà cụ" chủ tiệm (bấy giờ chắc chừng bốn mươi xuân xanh) mau chóng ngửi thấy mùi gian lận. Bà không nói nửa lời với tôi, nhưng lần kế tiếp tôi vào tiệm bánh kẹo cùng bố, bà cho tôi một phen chết đứng khi xổ ra cả tràng: "Tôi không muốn đổ tiếng xấu cho cháu nó đâu, bác Branson ạ, nhưng tôi không biết cháu Richard lấy tiền đâu ra. Cháu đã trở thành khách hàng thân thiết nhất của tôi – nên tôi mong là cháu không ăn cắp tiền." Tôi vẫn nhớ lời của bà chủ tiệm rõ mồn một như mới hôm qua, và nghĩ bụng: "Chả lẽ bà ấy nhất định phải bồi câu chết người ấy vào cuối cùng?"

Nhưng rồi, đúng lúc tôi tự nhủ: "Thôi, xong, thế là mình toi hẳn!" thì bố khiến tôi sững sờ khi cự lại ngay, nhìn thẳng vào mắt bà chủ tiệm và lớn tiếng: "Thưa bà, sao bà dám gán cho con tôi tội ăn

cắp?" Tôi còn ngạc nhiên hơn, vì sau khi bước rầm rập ra khỏi tiệm, bố không nói thêm nửa lời về chuyện đó. Thế nhưng, có những lúc, quyền năng của lời không-nói mạnh mẽ đến kinh người, và việc im lặng có chủ đích của bố cả ngày hôm đó nói lên rất nhiều điều. Thêm nữa, sự thực là bố đã lập tức xông lên, kịch liệt bảo vệ sự trong sạch của đứa con nhỡ-tay-ăn-cắp khiến cho tôi cảm thấy ăn năn hối lỗi và khổ sở hơn nhiều so với trường hợp bố nhiếc móc tôi ngay trước mặt bà chủ tiệm.

Cách hóa giải tình huống của bố hẳn nhiên đã dạy tôi một bài học gây chấn động lớn. Không những tôi không bòn rút một xu một hào nào từ bố mẹ nữa, chuyện hôm đó còn dạy tôi một bài học nhớ đời về sức mạnh của tha thứ và cho người khác cơ hội thứ hai. Tôi cũng muốn nói rằng tai nạn ấy còn khiến tôi hiểu ra tầm quan trọng của việc "còn hồ nghi chớ vội kết tội", ngoại trừ bố tôi chẳng còn gì phải hồ nghi gì về thực hư sự việc ngày hôm ấy.

Có những lãnh đạo doanh nghiệp xây dựng hình ảnh (và việc kinh doanh) của riêng mình xung quanh những nét kỳ quặc và tính cách lập dị công khai, dù đó là cứng đầu cứng cổ, chuyên quyền độc đoán hay đơn giản chỉ là "khác người". Michael O'Leary, Giám đốc Điều hành Hãng hàng không Ireland Ryanair có lần miêu tả đối tượng khách hàng lý tưởng của mình là "ai đó có tính bốc đồng cùng một tấm thẻ tín dụng" và cùng trong bài phỏng vấn mục "Bữa trưa cùng Financial Times", O'Leary nhắc đến Cơ quan Quản lý Sân bay Anh quốc là "Đế chế Ác quỷ" còn Cục Hàng không Dân dụng Vương quốc Anh là một lũ "ngu si đần độn". Cho dù không ai có thể hoài nghi về thành công tài chính phi thường của Ryanair (lần trước tôi kiểm tra thì hãng hàng không giá rẻ này có giá trị vốn hóa thị trường là 13 tỷ đô-la), thì việc hãng hàng không bị người dùng TripAdvisor bầu chọn là "ít được yêu thích nhất" châu Âu khiến tôi không thể để yên, cho dù lợi nhuận trông có vẻ ngon lành đến cỡ nào. Ông trùm địa ốc Hoa Kỳ Donald Trump cũng là một nhân vật gây tranh cãi, một người mà khách hàng hoặc yêu hoặc ghét, và có lẽ nổi tiếng nhất nhờ "Anh/chị bị sa thải", một câu dường như ông lấy làm sung sướng khi được nói với những người tham gia chương trình truyền hình Người tập sự (The Apprentice) của mình. Khác với hai quý ngài cực kỳ thành công này, tôi luôn tin rằng một phong cách sống và kinh doanh hài hòa có cực nhiều lợi điểm – một thái độ ngay cả Michael O'Leary giờ đây cũng công khai khẳng định ông mong muốn hãng hàng không lắm tai tiếng của mình áp dụng, mặc dù vẫn còn phải chờ xem liệu Con hổ vùng Celtic này có thay vằn đổi vện được không. Tôi không phải người ham cá cược, nhưng nếu có, tôi không chắc là mình sẽ bỏ tiền vào cược vụ này đâu!

Mặc dù chưa đủ ngốc mà giả vờ rằng ba hãng hàng không của tập đoàn Virgin chưa từng phải nhận những than phiền chính đáng từ phía hành khách, hay rằng tôi chưa từng sa thải một ai, thì tôi vẫn có thể thật lòng nói rằng, khác với ngài Trump, vế thứ hai là một việc tôi ít sẵn lòng để làm nhất. Ngược lại, tôi sẽ thường xoay trời chuyển đất chỉ để tránh việc để ai đó ra đi, vì khi phải viện đến phương cách cuối cùng ấy, tôi cảm thấy cả hai bên đều gây thất vọng cho nhau. Sẽ tốt hơn nhiều, nếu có thể cố gắng và tha thứ cho những người mắc lỗi rồi cho họ cơ hội thứ hai, như cách bố mẹ tôi vẫn thường làm với tôi hồi tôi còn con nít.

Mãi về sau, tôi đã gặp một việc tình cờ rất giống chuyện ở cửa hàng bánh kẹo ngày xưa, có điều lần này, tôi lại ở vào vai trò của bố tôi năm nào. Một hôm, đang ngồi ở hãng thu âm Virgin Records, tôi nhận được điện thoại từ một chủ tiệm băng đĩa gần đó, người này muốn "mật báo" cho tôi một tin đáng giá, là một nhân viên chỗ chúng tôi (anh ta nói tên), vừa mới chào bán cho anh ta một mớ đĩa Virgin Records mới tinh với giá thấp đáng ngờ và yêu cầu chỉ trả bằng tiền mặt. Khi anh ta cúp máy bằng câu "Tôi hy vọng là nhân viên của anh không ăn trộm đĩa," tôi lập tức có một thoáng ký ức ảo giác, khi tâm trí tôi vụt lên lời kết tội tương tự ở tiệm bánh kẹo hồi còn là một cậu nhóc.

Đáng buồn là, người mà anh chủ tiệm đĩa nói tên, hóa ra lại là một nhân sự chúng tôi coi là một trong những chuyên viên tìm kiếm nghệ sĩ (A&R) trẻ trung xuất sắc. Cho dù tôi không ưa gì những kiểu đối đầu như thế, thì lần này, tôi không có lựa chọn nào khác ngoài lôi cậu ta vào văn phòng và nhắc lại những lời tôi vừa nghe kể lại. Anh chàng tội nghiệp mặt đỏ lựng và rõ là vô cùng hổ thẹn, nhưng không hề tìm cách chối tội hay biện hộ cho hành động của mình, thay vào đó, cậu chỉ nhất mực xin lỗi và nói rằng không thể bào chữa gì cho cách hành xử đó. Thế nhưng, thay vì sa thải cậu ta ngay tại chỗ, như những gì cậu ta hoàn toàn có thể thấy trước, thì trong khoảnh khắc thúc bách ấy, tôi lại bảo cậu ta rằng mặc dù cậu ta khiến tôi và cả công ty phải thất vọng nhưng chúng tôi vẫn sẽ cho cậu ta một cơ hội nữa. Vẻ sửng sốt cực độ trên gương mặt cậu ta đã nói lên tất cả, và từ hôm đó trở đi, cậu ta vắt kiệt sức mình cho công ty và gặt hái được một sự nghiệp chói sáng. Trong quá trình đó, cậu đã đích thân phát hiện ra một số nghệ sĩ thành công nhất cho Virgin Records – Boy George là một trong số đó.

Tuy vậy, khi bàn tới chuyện cần một cơ hội thứ hai, không ai tha thiết cần nó hơn các cựu tù nhân, những người đang tìm cách bắt đầu lại cuộc đời sau khi mãn án. Điều đáng buồn là nếu thật thà mà đánh dấu vào ô "có tiền án/ tiền sự" trên mẫu đơn ứng tuyển,

họ hiếm khi nào nhận được lời mời phỏng vấn, chứ đừng nói là kiếm nổi một công việc. Trớ trêu thay, kết quả thường có xu hướng là một lời tiên-đoán-tự-thực-hiện rõ ràng. Nếu họ không kiếm được công ăn việc làm, các số liệu cho thấy 50% hoặc nhiều hơn thế những cựu phạm nhân lựa chọn lối thoát có vẻ dễ dàng hơn và viện đến phạm tội như phương cách duy nhất để kiếm sống, rồi mau chóng quay lại phía sau song sắt.

Jane Tewson, một người bạn tốt của tôi, sáng lập viên của quỹ từ thiện Comic Relief, là người đầu tiên thu hút sự chú ý của tôi đến hoàn cảnh tuyệt vọng của các cựu tù nhân. Trong quá trình đó, cô thậm chí còn thành công khi thực hiện một việc mà tôi đã phải nỗ lực không ngừng và dai dẳng mới thoát được – cô bắt tôi phải ở sau song sắt. Thật ra, đây không phải lần đầu tiên, nhưng ta không cần phải làm thế ngay đâu! Jane đã khích lệ tôi tự mình trải nghiệm trực tiếp những thử thách mà các phạm nhân phải đối mặt khi tìm cách tái tham gia lực lượng lao động bằng cách tình nguyện dành hẳn một ngày trong tù cùng với họ. Cuối năm 2009, tôi nghiêm chỉnh chấp hành một ngày tại một nhà tù an ninh thắt chặt ở Melbourne, Úc, và việc này đương nhiên đã giúp tôi sáng mắt về những vấn đề mà các cựu tù nhân vấp phải khi tái hòa nhập xã hội, điều mà tôi chưa từng dành lấy một giây để băn khoăn suy nghĩ đến.

Khi ở Úc, tôi cũng đã gặp gỡ một nhóm lãnh đạo đầy cảm hứng đến từ The Toll Group, tập đoàn vận tải lớn nhất nước Úc. Tôi biết được họ đã nỗ lực đến thế nào để góp phần cải thiện vị thế của các phạm nhân mới ra tù. Họ đã tuyển gần 500 cựu tù nhân trong vòng mười năm qua – con số tương đương khoảng 10% nhân lực toàn công ty. Thế nhưng, phần truyền cảm hứng nhất trong câu chuyện họ kể cho tôi là, theo những gì họ nắm được, thì không một cựu tù nhân nào trong số nhân viên của họ từng tái phạm!

Từ đó, tôi không ngừng khích lệ tất cả các công ty thuộc tập đoàn Virgin trên khắp thế giới cố gắng thật nhiều để noi gương của Toll. Ở Vương quốc Anh, chúng tôi đã cộng tác chặt chẽ với tổ chức từ thiện Working Chance. Từ năm 2007, họ đã đi tiên phong trong nỗ lực bố trí các cựu nữ tù nhân vào các công việc ăn lương, từ đó bẻ gẫy vòng luẩn quẩn có thể biến một lỗi lầm lặt vặt hoặc một quyết định sơ sểnh trở thành cái án chung thân, dù là bên trong hay bên ngoài song sắt. Lần trước tôi kiểm tra, thì Working Chance đã bố trí gần 200 cựu nữ tù nhân vào làm việc ở Pret a Manger, Sainsbury's và một loạt công ty của Virgin như Virgin Trains và Virgin Management.

Có lẽ điều trớ trêu nhất ở đây là vào năm 1971, nếu không nhờ ân đức của một quan tòa Anh quốc, thì tôi cũng đã có tiền án tiền sự rồi. Tôi bị các nhân viên Thuế quan tóm gọn trong lúc thực hiện hành vi tài tình (hoặc hồi còn bồng bột non trẻ tôi tưởng thế) là "làm sai lệch" thuế mua hàng với các đĩa hát xuất nhập khẩu. Phải nhờ bố mẹ tôi hào phóng đem căn nhà gia đình tôi đang ở ra làm đồ ký quỹ để bảo lãnh cho tôi, sau đó là thanh toán hết khoản tiền phạt kếch xù, tôi mới thoát được việc dính vào tiền sử phạm tội. Nếu tôi thực sự phải ngồi tù và bị dán nhãn cựu tù nhân, thì khả năng rất cao là Virgin có lẽ không bao giờ có mặt trên đời, và hàng chục nghìn công ăn việc làm chúng tôi tạo ra chắc chẳng đời nào tồn tại. Nếu tôi phải ngồi tù vì cái lỗi đánh giá sai lầm ngu ngốc thời tuổi trẻ, tôi sẽ vẫn là con người giống hệt như ai đó (may mắn) không ở sau song sắt, nhưng hẳn nhiên sẽ bị xã hội bêu riếu và gần như chắc chắn kết quả là tôi sẽ có một cuộc đời rất khác.

KHÔNG NÓI ĐIỀU XẤU

Trong phòng khách ở nhà, bố mẹ tôi luôn để cụm tượng Tam Không (ba con khỉ thông thái) nho nhỏ rất dị – chắc bạn đã từng nhìn thấy rồi – thể hiện một nguyên tắc đã thành cách ngôn là "Không nhìn điều xấu, không nghe điều xấu, không nói điều xấu." Dù không thể tác động được gì lắm về khoản "không nhìn điều xấu", nhưng bố mẹ cũng đã cố gắng hết mình để dạy tôi không nghĩ xấu hoặc nói xấu về người khác.

Bố mẹ khuyến khích tôi luôn nhìn vào mặt tốt của mọi người chứ không suy đoán những điều tệ nhất rồi cố bới lông tìm vết. Nếu nghe thấy tôi xì xào bêu riếu người khác, bố mẹ sẽ bắt tôi đi ra tự nhìn vào gương trong vòng năm phút, ý của bố mẹ là tôi nên tự nhìn xem một hành vi như thế phản chiếu lên tôi xấu xí như thế nào. Tôi còn được dạy rằng những cơn cáu kỉnh hay mọi hình thức bộc phát tức giận hoặc dữ dằn cũng không nhằm bất cứ mục đích hữu ích nào, nếu không muốn nói là chỉ gây bất lợi cho ta. Đó là một bài học nằm lòng với tôi, và tới tận hôm nay, vẫn hay có người nói với tôi những câu kiểu "Tôi chẳng hiểu làm thế nào anh lại thoải mái nổi với cái hạng người đấy" hay "Nếu tôi mà là anh, chắc tôi đã tức điên vì cái cách cư xử vừa rồi của họ," trong khi trên thực tế, tôi đang cố kìm nén cảm xúc của mình. Một điều bố mẹ không hề nỗ lực để chỉ dạy tôi, đấy là cách để ngăn cản nỗi phấn khích của mình hiển hiện, khuyết điểm của nó là chẳng giúp được gì cho tôi lúc chơi bài xì tố.

Tuy vậy, dù có thích hay không, thì chúng ta là sản phẩm của quá trình nuôi dưỡng và môi trường quanh ta. Sau tai nạn nho nhỏ

của tôi ở nhà thờ, nếu như cha tôi ứng xử trong khoảnh khắc ấy khác đi và bắt tôi nằm sấp xuống mà nện, hẳn tôi sẽ vẫn nhớ những cái phát mông, nhưng quên tuốt luốt luôn mục đích của đòn roi ấy là gì! Tầm quan trọng của các bài học lãnh đạo mà ta hấp thu từ cha mẹ rồi sau một thời gian, truyền lại cho con cái và những người ta cùng làm việc, là không thể coi nhẹ.

Tôi luôn luôn nhìn nhận mức độ trưởng thành của các công ty rất giống với với mức độ trưởng thành của con người. Khi mới chào đời hoặc chập chững tập đi, chúng có xu hướng thoát được đủ mọi tội lỗi dựa vào lý lẽ rằng chúng mới vừa làm quen với hoàn cảnh xung quanh nên thường được hưởng mức độ khoan dung lớn hơn. Nếu các công ty sống sót qua giai đoạn này (nhiều công ty không qua khỏi), thì cũng giống các thiếu niên choai choai, chúng sẽ bắt đầu mọc mụn và phát ra đủ thứ thói này tật nọ trong lúc tỏ ra vênh vang kiểu ta-đây-biết-tuốt.

Sau đó sẽ đến giai đoạn trưởng thành hơn: mong là họ đã rút kinh nghiệm từ những sai lầm và đi vào ổn định, nhưng giai đoạn này cũng đầy rẫy đủ loại nguy cơ, mà có lẽ lớn nhất chính là thói tự mãn. Và một khi đã bước đến giai đoạn "khủng hoảng tuổi trung niên", công ty dễ dàng trở nên biếng nhác, béo phị, cứng nhắc, và sẽ mất nhiều thời gian nhìn vào gương chiếu hậu hơn là xông xáo mở ra những lối đi mới và cố tìm hiểu xem cơ may nào đang lấp ló đón đợi phía trước.

Từ góc độ lãnh đạo mà nói, dẫn dắt một công ty qua từng giai đoạn tăng trưởng này chẳng khác gì nuôi dạy một đứa con. Cũng hệt như là nuôi một cậu nhóc chập chững tập đi rất khác với uốn nắn một thiếu niên vào khuôn khổ, và bộ kỹ năng có thể sẽ biến đổi ít nhiều khi công ty "già tuổi" hơn, những nguyên tắc cốt lõi của việc nuôi dạy con cái và lãnh đạo công ty bện xoắn với nhau rất khăng khít. Tôi được nhắc nhớ về thực tế này vào một dạo gần đây, khi tôi nghe lỏm một người bạn có ba cậu con choai choai tính tình ham chơi nửa đùa nửa thật dọa cậu út Charlie, 11 tuổi rằng nếu gia cảnh khó khăn, thì dựa trên nguyên tắc "đứa nào bé nhất, đứa đấy ra rìa", Charlie sẽ là đứa đầu tiên phải ra khỏi nhà. Nghe chuyện, tôi bật cười ha hả, nhưng chính phản ứng tức thì của cậu bé mới khiến tôi chấn động. Với một nụ cười hớn hở tinh quái, Charlie nhìn thẳng vào mắt bố và căn vặn: "Nhưng bố ơi, sao bố lại làm thế? Bố thử nghĩ mà xem, giữ con ở lại tiết kiệm hơn nhiều chứ, vì con ăn còn chẳng tốn bằng một nửa các anh."

Một thực tế không thể chối cãi rằng học hỏi và lãnh đạo là con đường hai chiều và kể cả những kẻ già đầu thông thái nhất cũng

có thể thu nhặt rất nhiều điều từ những hậu bối tuổi đời non trẻ nhất. Thật buồn là bố Ted Branson, cũng là người bạn thân thiết nhất của tôi, đã qua đời vào đầu năm 2010, ở tuổi 93, đáng gọi là đại thọ, để lại một khoảng trống thật lớn lao trong cuộc sống của gia đình tôi. Bố để lại dấu ấn của mình lên tôi, nhưng cũng chính vì sự thông tuệ và thái độ kiềm chế của bố trong nhiều tình huống, mà việc hồi tưởng lại chuyện cũ quả thật là một quá trình vô cùng đau đớn.

Đã tặng mẹ cơ hội xen lời vào ngay từ đầu, tôi cũng sẽ để mẹ nói lời cuối cùng – một việc mẹ luôn rất thích! Tôi rất nghi ngờ là mẹ sẽ nhớ mà nói ra những câu ấy, nhưng hẳn nhiên tôi không bao giờ quên lời khuyên sáng suốt mẹ đã nói với tôi sau một trận bóng gậy ở trường. Tôi mê bóng gậy và thường chơi rất khá, nhưng trận đó tôi vấp phải một cuộc hẹn hò ngượng nghịu với cây gậy đánh bóng, khác hẳn với tôi bình thường, và trước khi kịp ghi một điểm, tôi đã để lọt lưới mà không làm được gì mấy ngoài "phất phơ cái chày đánh bóng"! Khi lái xe đưa tôi về nhà sau trận đấu, mẹ khiến tôi kinh ngạc vì vốn hiểu biết bóng gậy của mẹ khi cất lời: "Ricky này, hẳn là con sẽ đồng ý với mẹ, chiều nay không phải một trận đấu xuất sắc của con. Trong tương lai, chỉ cần nhớ điều này: với mọi pha bóng con không chịu đỡ, chắc chắn là con đánh hụt mười mươi."

Mãi về sau tôi mới nhận ra rằng ắt hẳn mẹ nói với tôi nhiều điều hơn chỉ là về chuyện bóng gậy!

Chương 2

Lắng nghe – Môn nghệ thuật thất truyền

Lắng nghe – giúp ta được tiếng thông minh

Hồi tôi còn bé, bố mẹ không bao giờ để tôi bỏ thời gian vào xem ti vi. Tôi còn nhớ rõ một lần mẹ tắt ti vi và quả quyết rằng ti vi chính là "cái chết của đối thoại". Câu này ngay lập tức châm ngòi cho một chầu cự cãi tới hai mươi phút với đứa con trai đói-khát-ti-vi của mẹ. Sau khi mẹ con tôi đã thống nhất trong bất đồng, mẹ vẫn không thể cưỡng nổi mà chêm thêm một câu sau chót: "Con thấy chưa, nếu con mà xem ti vi, thì mẹ con mình làm sao có được một cuộc bàn luận thú vị như vừa rồi."

Và, mặc dù lúc bấy giờ tôi chẳng coi trọng điều đó, nhưng như thường lệ, mẹ nói đúng trăm phần trăm. Mặc dù tôi đã bị khước từ quyền tiếp cận với cái màn hình nho nhỏ đó, thì tôi vẫn được xem thỏa thích trên màn hình lớn, nơi tôi từng (và vẫn đang) hâm mộ cuồng nhiệt những bộ phim Viễn Tây, nhất là những bộ có diễn xuất của siêu sao quá cố John Wayne. Và bất chấp tất cả những khoảnh khắc thị giác đáng nhớ trong các bộ phim của Wayne, có một câu thoại vẫn luôn ám ảnh tôi từ phim Big Jake: "Nhà ngươi tai nghe thì quá thiếu, mồm nói lại quá nhiều!" Kể cả không có chất giọng lè nhè kinh điển của John Wayne thì đó vẫn là một cách quá hay để mô tả một trong những khuyết điểm thường thấy nhất ở con người – lắng nghe quá ít mà nói lại quá nhiều – đến nỗi tôi đã mượn câu thoại ấy từ bấy đến nay.

L-I-S-T-E-N (Lắng nghe)

Một điều tôi vẫn nhớ từ giờ học tiếng Anh ở trường là khi một giáo viên chỉ ra rằng nếu ta muốn chơi trò đảo chữ với các chữ cái nói trên, thì chúng tạo thành từ SILENT (im lặng). Vốn là một kẻ hâm mộ cuồng nhiệt trò xếp chữ Scrabble và buổi học hôm đó lại chú tâm hơn bình thường, tôi nhớ mình đã cực tinh tường mà nhận ra rằng các chữ cái còn có thể ghép thành từ ENLIST (thu nhận). Điều này dẫn tới một cuộc thảo luận trên lớp khiến tôi nhớ mãi: nếu có thêm nhiều người trong chúng ta có thể "thu nhận" nghệ thuật "im lặng" để có thể "lắng nghe", thì ngay lúc đó, ta sẽ cải thiện đáng kể năng lực học hỏi và tận dụng hiệu quả hơn thời gian ngồi trên ghế nhà trường.

Có lẽ cuộc thảo luận trên lớp đó hơi quá muộn với tôi, vì chỉ trong vòng một năm sau tiết tiếng Anh đó, tôi đã rời trường Stowe để khởi sự với Student, tờ tạp chí của riêng tôi, và tôi mau chóng nhận ra mình đã áp dụng những lời nói của giáo viên vào thực tế. Tôi vẫn nhớ rõ như thể mới hôm qua là lần tôi phỏng vấn tiểu thuyết gia John le Carré, khi cuốn tiểu thuyết đột phá năm 1963 của ông The Spy Who Came in From the Cold (Điệp viên từ vùng đất lạnh) lập tức trở thành sách-bán-chạy-nhất. Tôi hoảng sợ như một con mèo nhép trong lúc cuồng loạn ghi lại những câu trả lời của ông cho loạt câu hỏi tôi đã chuẩn bị rất cẩn thận. Lúc nào tôi cũng mang theo cái đài ghi âm hai cửa băng Grundig loại cổ to bự, mặc dù nó chủ yếu mang lại cho tôi dáng vẻ chuyên nghiệp hơn là phục vụ mục đích gì thực tế, vì đến phân nửa thời gian nó không hề hoạt động. Đó là lúc tôi khởi sự một việc từ bấy giờ đã trở thành thói quen cả đời: ghi lại mọi suy nghĩ, quan sát và gần như tất cả những điều lý thú mà ai đó nói hoặc làm vào cuốn sổ bìa cứng có dòng kẻ của tôi.

Trong hơn bốn chục năm lăn lộn kinh doanh – trời, chỉ viết điều này ra thôi, tôi bỗng nhiên thấy mình cổ xưa quá thể – những cuốn sổ ghi chép giờ đã lên đến hàng trăm và giúp ích cho tôi cực nhiều. Và tôi không bàn đến những công dụng kiểu "ghi chép hỗ trợ ghi nhớ" hằng ngày đâu, mà còn trong bốn vụ kiện tụng với hãng hàng không British Airways, các công ty G-Tech, T-Mobile và gần đây nhất là bất đồng với Bộ Giao thông Anh quốc về việc gia hạn khai thác tuyến tàu hỏa West Coast. Lắng nghe là một kỹ năng tuyệt vời, nhưng với thực tế là trung bình não bộ con người chỉ lưu trữ được một tỷ lệ rất nhỏ (xét tại một thời điểm nhất định) những lời nói hoặc ý tưởng thoáng qua, thì những cuốn sổ đó đã lấp đầy những khoảng trống trong ngân hàng trí nhớ của tôi. Xây dựng thói quen ghi chép là một kỹ năng bổ sung tuyệt vời cho lắng nghe. Hãy ghi ngay câu này lại, không bạn sẽ quên liền đấy!

Thật bất hạnh, khi bàn đến khả năng lãnh đạo thì lắng nghe lại mang một thứ "tai tiếng oan uổng" – có lẽ đây cũng là một câu thoại của John Wayne. Nó có vẻ là một việc thụ động khiến nhiều người lầm tưởng đó gần như là dấu hiệu của sự yếu đuối – thể hiện như trong câu "Anh có để ý là Harry hầu như không nói một lời trong cuộc họp không, tôi băn khoăn không biết anh ta có gặp vấn đề gì không?" Quan điểm đó gần như chắc chắn được tiếp năng lượng từ mối liên hệ mang tính lịch sử giữa những lãnh tụ kiệt xuất với những nhà hùng biện tuyệt vời nắm giữ các vai trò quyền lực. Hỏi một người Anh cùng thế hệ với tôi xem họ coi ai là lãnh tụ vĩ đại nhất mọi thời, thì cũng như tôi, chắc hẳn họ sẽ nói ngay tên của vị thủ tướng thời chiến – Ngài Winston Churchill. Hỏi họ về một bài diễn văn, gần như chắc chắn họ sẽ nhắc đến bài phát thanh "Đây là giờ khắc hào hùng nhất" hồi năm 1940 của ông. Nếu tôi lớn lên ở nước Mỹ, khả năng cao là tôi sẽ tôn John F. Kennedy lên làm thần tượng, và có lẽ lý giải cho lựa chọn của mình bằng cách nhắc đến bài diễn văn "Đừng hỏi Tổ quốc làm gì cho ta" trứ danh của ông.

Chớ hiểu sai ý tôi, cả hai đều là những lãnh tụ huyền thoại, và tầm quan trọng của việc sở hữu năng lực bày tỏ suy nghĩ của mình theo cách trau chuốt và lôi cuốn là cực kỳ đáng kể – và tất nhiên, trong thế giới mà các sản phẩm nghe-nhìn đang thống trị ngày nay, nó là thứ hấp dẫn giới truyền thông hơn nhiều so với chỉ là một người giỏi lắng nghe. Những hình ảnh báo chí có câu "ở đây ta chứng kiến một vị tổng thống lắng nghe chăm chú không ai bì nổi" khó mà gây tác động gì tới các cuộc khảo sát tín nhiệm! Tuy vậy, năng lực hùng biện xuất sắc cũng chỉ là một phần trong bản lý lịch kỹ năng lãnh đạo mà thôi, chứ không đến nỗi là "điều kiện tiên quyết" và "sau chót" như nhiều người vẫn nghĩ. Chưa tính những chuyện khác thì đa số lãnh đạo thế giới và tư lệnh các ngành thật ra không tự viết diễn văn cho mình – chỉ có Churchill là một ngoại lệ nổi bật cho quy tắc này – nên rất nguy hiểm nếu ta đánh giá họ bằng những lời lẽ không phải của họ, mà là sản phẩm của những chuyên gia viết diễn từ được trả công rất hậu. Thế nhưng, Winston Churchill lại nổi tiếng vì khả năng ngồi xuống lắng nghe bất cứ ai và quan niệm của ông về tầm quan trọng của việc lắng nghe được chứng tỏ qua một trích ngôn khác được cho là của ông: "Lòng can đảm là cái ta cần để đứng dậy và lên tiếng; nhưng lòng can đảm cũng là cái ta cần để ngồi xuống và lắng nghe."

Liệu có thể nào, chính những kỹ năng của một người lắng nghe đã góp phần biến ông thành một cây bút và diễn giả xuất chúng đến thế? Tôi dám đánh cược mà tuyên bố rằng, đó không phải một

chút tình cờ nho nhỏ đâu.

LẮNG NGHE KHÔNG CHỈ LÀ NGHE

Nếu có một dấu hiệu rõ ràng cho thấy ai đó chẳng hề bỏ vào tai lấy một lời bạn đang nói, thì đó là lúc họ lặp đi lặp lại một cụm từ khó chịu: "Tôi nghe mà, tôi nghe mà." Bất hạnh thay, nghe không phải là lắng nghe. Trên một chuyến bay đường dài gần đây, tôi chắc chắn nghe thấy một em bé sơ sinh ở sau tôi vài hàng ghế khóc ngằn ngặt suốt đêm, nhưng tôi chẳng mất công lắng nghe làm gì. Tôi có thể nghe thấy tiếng gió lùa qua hàng cây, nhưng tôi cũng chẳng bỏ ra nhiều thì giờ để mà lắng nghe âm thanh đó. Và tôi không tin đó thuần túy chỉ là vấn đề ngữ nghĩa. Khi ai đó nói "Tôi nghe tất cả những gì anh ta nói," theo nghĩa đen hoàn toàn, thì có thể họ đang nói sự thật, nhưng trong 50% trường hợp, thì ý của họ có lẽ chỉ tương đương với việc thật thà bồi thêm một câu "mặc dù tôi chẳng tiếp thu lấy một mảy may." Thật ngược đời, tuy tôi luôn lấy làm tự hào vì là một người giỏi lắng nghe, nhưng tôi lại nắm giữ một lợi thế bất công so với đa số mọi người. Vốn lớn lên cùng chứng khó đọc, từ khi còn rất nhỏ, tôi đã hiểu ra rằng nếu muốn tiếp thu cái gì đó thì tôi buộc phải bắt ép bản thân lắng nghe thật chăm chú. Không chỉ thế, để có cơ may nhớ được những gì đã lắng nghe, tôi còn phải nỗ lực thực hiện những bản ghi tốc ký thật dồi dào phong phú: một thói quen tôi vẫn tiếp tục thực hành cần mẫn cho tới tận hôm nay.

Là một người trưởng thành đang làm kinh doanh, tôi đã tận dụng tối đa lợi thế từ bài học này. Tôi còn khám phá ra rằng, là một phụ tá hỗ trợ việc lắng nghe những gì người khác nói, những cuốn sổ tay cực kỳ tụt-hậu-về-công-nghệ và ngày nay rất nổi tiếng của tôi chính là một trong những công cụ quyền lực nhất mà tôi có trong túi khôn mẹo mực kinh doanh của mình. Ngoài giúp tôi ghi nhớ những thứ nho nhỏ tôi muốn thực hiện với các hãng hàng không của mình, như "phục vụ thêm khăn lạnh – chứ không phải nóng" trong khi đi lại, quan trọng hơn, tôi bắt đầu không thể đếm xuể số lần tra lại sổ ghi chép đã mang lại cho tôi lợi thế bất ngờ rõ rệt ở những vấn đề to tát hơn. Một tình huống điển hình là khi có người nói: "Này, Richard, như tôi nhớ thì lần nói chuyện hồi đầu tháng Ba, chúng tôi nhất trí sẽ chuyển một bản đề xuất sơ bộ cho anh vào cuối tháng Tư," rồi họ lúng túng toàn tập trước lời hồi đáp kiểu "Ấy, không, theo các ghi chép của tôi về cuộc đối thoại vào 3 giờ 15 phút chiều ngày 7 tháng Hai thì các anh hứa sẽ chuyển đề án kinh doanh hoàn thiện cho chúng tôi muộn nhất là vào 31 tháng Ba." Chuẩn luôn! Thậm chí có lần tôi còn bị một người ám chỉ rằng tôi đã ghi lại các cuộc nói chuyện trên điện thoại với anh

ta – như kiểu vụ ghi âm của Nixon ở Nhà Trắng ấy – nhưng tôi đã khiến anh ta câm nín bằng cách đáp lại: "Đúng, tôi ghi lại rất nhiều cuộc nói chuyện, nhưng bằng một cây bút và cuốn sổ kia!"

Tôi nghĩ rằng qua nhiều năm tháng, "Richard ghi chép" đã trở thành một huyền thoại lưu truyền trong các công ty thuộc tập đoàn Virgin, vì tôi luôn phát hiện ra tỷ lệ người ghi chép trong các cuộc họp nội bộ của chúng tôi cao hơn rất nhiều so với các buổi họp hành với đối tác bên ngoài. Lấy ví dụ, gần đây, tôi có một chuỗi họp kéo dài cả ngày trên đảo Necker với một nhóm chừng hai mươi nhân vật cấp cao, và tôi quan sát thấy rằng các thành viên của chúng tôi có lẽ là những người duy nhất ghi chép nghiêm túc. Tôi không rõ có phải các lãnh đạo cấp cao thời nay đã quen có một trợ lý ghi chép biên bản không, hay liệu họ ít nhiều cảm thấy ghi chép không phải là việc của mình – hay có lẽ họ cảm thấy mình sở hữu trí nhớ hình ảnh – nhưng tôi hoàn toàn không thấy thuyết phục. Một trong các lãnh đạo đối tác thường xuyên ghé mắt sang nhìn iPad, nhưng dựa trên cái kiểu lén lút vụng trộm của anh ta khi làm việc đó, thì chắc không phải là ghi chép, mà tôi ngờ rằng anh ta chỉ trả lời thư từ hay chơi trò đố chữ với bạn bè mà thôi.

Cứ việc gọi tôi là cổ lỗ sĩ nếu bạn thích, nhưng cái việc nhắn tin hay gửi thư đã thành chuyện-bình-thường-ở-huyện dưới gầm bàn ngay giữa một cuộc họp là một thứ vô cùng khiếm nhã với tất cả những người khác trong phòng và điều đó khiến tôi thấy cực kỳ khó chịu. Hầu hết thời gian, tôi không ham hố gì những cuộc họp lê thê, nhưng liệu có phải là đòi hỏi quá lố khi yêu cầu ai đó tập trung hoàn toàn trong một tiếng đồng hồ mà không nhong nhóng thể hiện tầm quan trọng tự phong bằng cách cứ vài phút lại xoay sang các thiết bị điện tử một lần? Tôi nghĩ là không đâu.

Từ khi các con còn nhỏ, tôi đã luôn ghi chép lại những điều vui nhộn mà tụi nhóc nói ra, năm này qua năm khác. Tôi luôn nghĩ rằng mấy thứ đó hẳn sẽ có lúc hữu dụng, và hai lần trong vài năm trở lại đây, lúc tôi phải chuẩn bị lời phát biểu đám cưới, thì hóa ra tôi đã nghĩ đúng. Một trong những câu hay nhất xuất phát từ nhóc Holly khi đó mới năm hay sáu tuổi, là khi con bé đắc chí tuyên bố: "Ba ơi ba, con biết yêu nhau là gì rồi nhá! Ba với mẹ yêu nhau hai lần liền." Một lần khác, Holly điên cuồng thể hiện sự bực tức vì việc gì đó bằng cách lớn tiếng khăng khăng: "Con không biết con muốn gì, con không biết con muốn gì, nhưng con muốn có nó."

Trở lại thế giới kinh doanh, một câu chuyện khác tôi muốn nhắc

tới như ví dụ cho lợi ích của việc lắng nghe kết hợp với ghi chép, đó là hồi tôi có bài diễn thuyết ở Hy Lạp chừng hai mươi năm trước – thật tình tôi không nhớ nổi đó là dịp gì, ngoài việc khi đó chúng tôi có vài hoạt động hàng không ngắn hạn ở nước này. Dù thế nào đi chăng nữa, tôi cũng không thể tránh khỏi để ý đến một thính giả trẻ tuổi sáng sủa, cậu ta liên tục đặt ra cho tôi những câu hỏi xuất sắc, liên quan mật thiết đến ngành hàng không và rõ là được chuẩn bị rất kỹ lưỡng. Suốt ngày hôm đó, cậu ta đặt ra chừng 50% tổng số câu hỏi, và 90% những câu hỏi thực sự hay! Mà không chỉ đặt ra những câu hỏi hay, cậu ta còn lắng nghe chăm chú tôi trả lời, và không ngại ngần "bật" lại tôi bằng một câu hỏi nối tiếp khi giải đáp của tôi chưa hoàn toàn thỏa mãn được thắc mắc ban đầu. Cậu ta hiển nhiên là một người lắng nghe tuyệt vời, và dựa trên kinh nghiệm của bản thân, tôi cũng cảm thấy ấn tượng không kém với việc cậu ta ghi chép điên cuồng. Đến cuối ngày, tôi hỏi một người trong ban tổ chức xem liệu họ có biết danh tính của chàng trai trẻ đã áp đảo cả phiên Hỏi & Đáp không – tôi tự nhủ trong đầu chắc cậu ta là một đối tượng có thể làm việc cho chúng tôi một ngày nào đó. Câu trả lời là: "Ôi có chứ, chắc chắn là chúng tôi biết cậu ấy!" Tiếp đó, họ nói với tôi rằng anh chàng Stelios Haji-Ioannou là con cháu của một gia tộc đi tàu biển giàu có ở đảo Síp, và rõ ràng không phải là người đang kiếm việc làm. Y như rằng, chẳng bao lâu sau, tên tuổi của cậu đã ngập tràn trên các tin tức khắp Vương quốc Anh, với vai trò sáng lập viên của easyJet, một hãng hàng không giá rẻ châu Âu sau này gặt hái thành công rực rỡ: dựa trên số lượng hành khách vận chuyển, giờ đây, easyJet là hãng hàng không lớn nhất đặt trụ sở tại châu Âu. Tôi muốn dùng câu chuyện này như một ví dụ nhẹ nhàng cho thấy lợi ích phi thường thu được từ việc lắng nghe chăm chú và ghi chép – câu này lúc nào cũng hứng về một dàn đồng ca ríu rít từ những người đã phải nghe quá nhiều lần. Đùa là đùa vậy thôi, chứ lắng nghe và ghi chép đích thị là những thói quen đã giúp ích cho Stelios… úi, xin đính chính, phải là giúp ích cho Ngài Stelios; anh đã được Nữ hoàng phong tước hiệp sĩ vào năm 2006 vì "phụng sự hoạt động kinh doanh" – và vì chịu khó ghi chép nữa chứ.

Tôi không dám hứa hẹn phong tước hiệp sĩ cho tất cả mọi người, nhưng nếu bạn vẫn thấy chưa đủ thuyết phục, để tôi gợi ý cho bạn một khóa học ngắn kiểu tự-ép-bản-thân nghe nhiều hơn, nói ít đi, tôi cam đoan là bạn sẽ phải sửng sốt vì những lợi ích tức thì mà bạn quan sát thấy.

NÓI ÍT ĐI – CỐNG HIẾN NHIỀU HƠN

Dù Tổng thống Nam Phi quá cố Nelson Mandela là một người cực kỳ đa tài, nhưng có một năng lực ở ông luôn gây ấn tượng mạnh nhất cho tôi, đó chính là tinh thần sẵn sàng không suy suyển để lắng nghe những gì người khác bày tỏ. Kể cả suốt những năm ròng trong tù, ông vẫn dành thời gian lắng nghe các bạn tù nói về cuộc sống, đến nỗi đó là những người ông công khai tha thứ khi được thả. Bất cứ khi nào ở bên Madiba (biệt danh của Nelson Mandela), tôi lại kinh ngạc trước khả năng khiến người đối diện cảm giác mình như cá nhân độc nhất và quan trọng hơn hết trong phòng, thông qua thái độ mong mỏi lắng nghe những gì bạn muốn nói, và hẳn nhiên, là sẵn lòng thực thi những điều ông tin tưởng. Chẳng mấy người có thể khích lệ việc thành lập Nhóm Trưởng Lão[1] như Madiba đã làm, và cũng chẳng mấy người xứng đáng hơn ông trong việc đánh giá đúng mức vai trò then chốt mà năng lực lắng nghe nắm giữ trong ngoại giao, kinh doanh và cả trong đời sống nói chung.

[1]. Nhóm Trưởng Lão (The Elders), một tổ chức phi lợi nhuận quốc tế do cố Tổng thống Nelson Mandela tiên phong thành lập năm 2007, bao gồm các thành viên cao tuổi là cựu nguyên thủ quốc gia, nhà hoạt động hòa bình và nhân quyền, với nỗ lực tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề như bất đồng quốc tế, dịch bệnh, nghèo đói, biến đổi khí hậu... (BTV)

Một con người nổi bật, đồng thời có khả năng lắng nghe xuất sắc tương tự, là Tổng Giám mục Desmond Tutu, bạn thân của Nelson Mandela, ông là một thành viên sáng lập Nhóm Trưởng Lão và giữ ghế chủ tịch từ năm 2007 đến 2013. Hiếm có khi nào trong lịch sử, một quốc gia lại đặt nhiều lòng tin vào sức mạnh hàn gắn của việc lắng nghe như Nam Phi thời hậu-chế-độ-phân-biệt-chủng-tộc đã làm với Ủy ban Sự thật và Hòa giải (TRC). Tổng thống Mandela giao phó cho Desmond Tutu chủ trì công việc của ủy ban lịch sử này, trọng tâm chủ yếu hướng vào những con người bị lạm dụng nhân quyền do hậu quả của chế độ phân biệt chủng tộc trong giai đoạn 1960-1994. Như đã tuyên bố trong Đạo luật Xúc tiến Hòa hợp và Hòa giải Dân tộc, Ủy ban Sự thật và Hòa giải được thành lập nhằm đáp ứng "nhu cầu thấu hiểu chứ không phải để báo thù, nhu cầu bồi thường thiệt hại chứ không phải để trả đũa, nhu cầu về Ubuntu [lòng nhân ái con người] chứ không phải ngược đãi".

Theo báo cáo, ủy ban nhận được hơn 22.000 lời tường trình của các nạn nhân như thế và tổ chức hàng nghìn buổi điều trần công khai, trong đó, các nạn nhân xác nhận những hành động tàn ác họ đã phải hứng chịu. Dưới sự lãnh đạo đầy cảm thông nhưng

nghiêm khắc của Tổng Giám mục Desmond Tutu, ủy ban đã nhận được hơn 7.000 đơn xin ân xá, tổ chức khoảng 3.000 phiên xét ân xá và ân xá trên 1.500 trường hợp. Như với bất cứ vấn đề nào mang tính phân cực như vậy, công việc của TRC cũng vấp phải chỉ trích, nhưng phần lớn được coi như một thành công vô tiền khoáng hậu trong nỗ lực hàn gắn những vết thương mà, nếu để mặc không chạy chữa, có thể sẽ trở thành những nỗi đau dai dẳng suốt nhiều thế hệ sau này.

Trong số các Trưởng Lão, có hai "chuyên gia lắng nghe" cũng xuất sắc không kém mà tôi đã có may mắn được quen biết, đó là cựu Tổng thống Mỹ Jimmy Carter và bà Mary Robinson, nữ Tổng thống đầu tiên của Ireland và Cao ủy Liên Hợp Quốc về nhân quyền. Bất kể chủ đề là gì đi chăng nữa, hai người đều sở hữu tài năng phi thường để tập trung hoàn toàn vào những gì người đối diện nói ra – tôi dám chắc rằng trí tuệ mà những con người như thế có thể tích lũy và phát ra có thể quy trực tiếp là nhờ công của các kỹ năng lắng nghe siêu phàm. Lời họ nói, việc họ làm chính là những gì sử sách sẽ ghi lại như những di sản họ để lại, nhưng những thành tựu lớn lao nhất của họ chung quy cũng chỉ là những gì họ có thể lĩnh hội thông qua một hành động đơn giản là lắng nghe.

"NHƯ TÔI NÓI TRƯỚC KHI BỊ NGẮT LỜI THÔ BẠO..."

Khi bạn nỗ lực trở thành một người giỏi lắng nghe hơn, khác biệt đầu tiên bạn để ý thấy cũng tương tự như cách bạn nhìn mọi thứ sau khi giảm cân. Đó là khi bạn đã tìm cách giảm thành công hơn hai chục cân, bạn bất chợt để ý đến tất cả những ai quanh bạn cũng có thể hưởng lợi từ việc làm tương tự. Quan sát người khác, một trong những điều đầu tiên bạn sẽ chú ý, là lắng nghe trong khi hoàn toàn im lặng, không nói một lời, thì khôn ngoan hơn nhiều so với không chịu lắng nghe, chỉ liến thoắng mà chẳng nói được điều gì ra hồn. Ngược lại với thực sự lắng nghe, nhiều người chỉ mải mê chêm vào những nhận xét và câu hỏi mà họ nhầm tưởng sẽ khiến họ có vẻ thông minh hơn. Làm gì có chuyện đó, dựa trên suy đoán thường là sai lệch về những gì họ cho là người nói sẽ bày tỏ, thay vì lắng nghe, trọng tâm của họ lại chuyển dịch hoàn toàn sang cố gắng tạo ra những câu hỏi "thông minh". Ngoài thái độ thô thiển do liên tục ngắt lời, những người đó luôn thành công trong việc tự biến mình thành ngu ngốc. Tất cả trở lại với việc ghi chép. Thay vì liên tục cắt ngang lời người khác đang nói bằng những câu hỏi tự phụ, thì sẽ thông minh hơn nhiều (và phải phép hơn nhiều) nếu ta ghi lại những nhận xét và câu hỏi rồi để sau – nếu thực sự các vấn đề ấy vẫn chưa được giải quyết thỏa

đáng vào thời điểm mọi người đặt câu hỏi.

Một câu trích dẫn tuyệt hay từ Mark Twain là: "Chẳng có gì phiền cho bằng hai người nói chuyện trong khi bạn chỉ loay hoay ngắt lời."

Ngắt lời trong khi nói chuyện, bất hạnh thay, lại là thực tế cuộc sống và ta buộc phải học cách sống chung với nó. Tuy vậy, tôi phải thú thực là khi tôi cố sức bày tỏ suy nghĩ của mình cho một nhóm thính giả, việc liên tục ngắt lời thật sự khiến tôi cảm thấy điên tiết. Tôi dành sự ngưỡng mộ to lớn với Giám đốc Điều hành kiêm Chủ tịch Công ty Virgin – Galactic George Whiteside vì khả năng ứng xử siêu phàm với việc ngắt lời. Có lẽ ông đã luyện được công phu này từ khi đảm nhận vị trí tham mưu trưởng ở NASA, nơi ông quá quen đối diện với những con buôn chính trị vô cùng ngoan cố bấy giờ, nhưng dù thế nào đi nữa, ông vẫn cứ là bậc thầy.

Nếu có người vô duyên chêm vào trong khi George đang nói, ta sẽ có ngay một cảnh đẹp đẽ để ngắm. Ông sẽ dừng giữa chừng, mỉm cười và lịch thiệp lắng nghe cho đến khi nào họ nói rõ được ý kiến của mình. Tiếp đó, George sẽ ghi nhận ý kiến của người kia, hỏi lại, giải đáp hoặc nói ông sẽ quay trở lại vấn đề này sau trước khi nối tiếp trơn tru bài thuyết trình ông vừa bị tạm dừng lúc nãy. Đôi khi cách này cũng hiệu quả: cố gắng gạt đi những câu xen ngang bằng cách đề nghị chờ đến cuối cuộc họp mới nêu câu hỏi, nhưng kỹ thuật của George tất nhiên hay hơn hẳn bất cứ phương cách nào – nhất là so với một cách rất phổ biến là cứ thao thao nói tiếp với âm lượng to hơn trong khi hoàn toàn mặc kệ những lời chen ngang từ phía thính giả.

LỜI CHƯA NÓI

Một người lắng nghe lão luyện không chỉ nắm bắt những gì được nói ra mà còn nghe thấy cả những lời chưa nói. Một trong những kết quả dễ dàng thu được, đó là nó cho phép đặt ra những câu hỏi như "Tôi rất tò mò là anh không hề đề cập đến khoản X, Y, Z này. Như thế có phải là anh không coi các điểm đó phù hợp với đề xuất của mình?" Tuy vậy, có một tác dụng ngược của những lời chưa nói ta có thể nhận ra ngay, khi ai đó cố tình né tránh vấn đề đáng ra họ phải điểm mặt chỉ tên chính xác. Lấy ví dụ, trong cuộc nói chuyện trực tiếp với một quản lý cấp trung, nếu họ cứ cố lái khỏi chủ đề liên quan đến vai trò của anh phó ban trong một phi vụ bất thành nào đó, trong khi đáng lẽ ra đó phải là một phần hợp lý của cuộc hội thoại, chỉ thế thôi đã đủ xác thực nỗi hoài nghi về động thái cố tình che giấu sự việc.

Một ví dụ thực tế của kiểu "ngậm miệng làm ngơ" này có thể thấy được trong vụ Bộ Giao thông Anh quốc xử lý cẩu thả hồ sơ thầu duy trì kinh doanh tuyến đường sắt West Coast của Virgin Train năm 2012. Tôi sẽ nói thêm về chuyện đó sau, nhưng hoàn toàn có thể khẳng định rằng trong bối cảnh này, sự im lặng và thái độ hờ hững với việc công khai những con số minh bạch thể hiện giá thầu của đối thủ Virgin thậm chí còn nguy hiểm hơn những gì chính phủ nghĩ, và trong đầu tôi tự dưng réo vang tiếng chuông cảnh báo rằng toàn bộ quy trình này thật sự không ổn chút nào.

Tương tự như thế, để ý thật kỹ không chỉ lời lẽ mà cả cách ai đó nói năng có thể giúp ta nắm bắt những điều vô hình – nơi ẩn chứa một câu chuyện thật đôi khi khác hẳn so với những gì một người nghe bình thường cho là đã được nói ra hết "bằng lời". Mặc dù lời lẽ của ai đó có thể chứa vài ba lớp nghĩa, nhưng cách nó được nói ra có thể là phần tặng kèm cung cấp rất nhiều thông tin ẩn. Tôi luôn cảm thấy cực kỳ thích thú khi quan sát tỉ mỉ ngôn ngữ cơ thể, biểu cảm gương mặt, cách phát âm một số từ nhất định và mọi thứ bóng gió tinh vi phát ra từ từ đang nói, tất cả có thể đem lại cách hiểu rất khác so với những gì lời lẽ chuyển tải. Tôi còn nhớ rõ ràng lúc quan sát Chủ tịch hãng Hàng không Anh quốc (British Airways) Lord King trả lời một phóng viên truyền hình về vụ gọi-là "Chiêu bài bẩn thỉu". Khi ông khẳng định rằng không ai trong nhóm quản lý cấp cao của British Airways từng khuyến khích, hoặc ghi nhận bất cứ hành vi ứng xử vi phạm nguyên tắc nào trong đội ngũ nhân viên cấp dưới ở hãng mình, cách ông ta né tránh máy quay trong lúc nói khiến tôi thực sự nghi ngờ tính xác tín của lời tuyên bố đó.

LẮNG NGHE CŨNG GÂY CHÚ Ý

Khi bạn bỏ thì giờ và công sức để cải thiện các kỹ năng lắng nghe bằng cách chăm chú nuôi dưỡng đôi tai, bạn sẽ phải ngạc nhiên thích thú trước việc ai cũng trân trọng con người mới của bạn đến thế nào. Đó là một khía cạnh lạ lùng ở trạng thái con người, nhưng lúc nào cũng vậy, khi bạn tham gia vào một cuộc đối thoại ba-mươi-phút với ai đó và ứng xử theo cách tạo điều kiện cho người kia nói suốt 25/30 phút, thì người đối thoại được bạn nhường nói hết phần hẳn nhiên sẽ bước đi với ấn tượng rằng bạn là một người đối thoại tuyệt vời. Nếu ngược lại, bạn thao thao bất tuyệt suốt 25/30 phút, thì cũng đối phương đó hẳn nhiên sẽ nghĩ bụng: "Đúng là một kẻ lắm điều! Mình còn chẳng chen vào được câu nào!"

Chủ động tạo ra những cơ hội có ý nghĩa, kiểu ngẫu hứng hoặc ít-

trang-trọng để trò chuyện (chứ không phải thao thao lên lớp) với các nhân viên của bạn, rồi thực sự chăm chú lắng nghe câu trả lời sẽ mang lại những kết quả vô cùng tích cực. Ngoài những thông tin chân thực từ nguồn trực tiếp mà bạn sẽ không bao giờ có thể tìm thấy trong một bản đánh giá tình hình quản lý, việc một quản lý cấp cao (là bạn đấy!) quan tâm đến suy nghĩ của nhân viên và chủ động đặt câu hỏi – rồi dành thời gian để lắng nghe – có giá trị vô cùng lớn lao với tất cả các bên có liên quan. Có thể bạn thấy khó tin, nhưng tôi dám trịnh trọng tuyên bố rằng một sự kiện như thế góp phần nâng cao nhuệ khí của hầu hết nhân viên hơn là tăng lương cho họ! Cứ chỉ cho tôi một công ty nơi mà những tương tác như thế là một tiện nghi trong hoạt động thường nhật, đó chính là một công ty có văn hóa hiệu quả hơn tất thảy – xét theo mọi nghĩa của từ này.

NGƯỜI VIRGIN NHÌN NGƯỜI VIRGIN

Công ty cao nhất trong tập đoàn chúng tôi – Virgin Management, gần đây có chủ trì một cuộc nghiên cứu quy mô lớn trên toàn bộ các công ty thuộc Virgin Group khắp toàn cầu, mục đích là cố gắng thấu hiểu cách các thành viên trong tập đoàn định nghĩa quyền lãnh đạo trong thế giới Virgin. Đây không phải kiểu đánh giá toàn diện, mà thiên về kiểu đánh giá theo cả chiều sâu và diện rộng phong cách lãnh đạo mà các thành viên tập đoàn đang trải nghiệm trong hiện tại, và cả những gì họ kỳ vọng ở các quản lý từ nay về sau. Để tránh mọi hiểu lầm, tôi cần phải nói rất rõ rằng việc này không phải chỉ hướng vào tôi, nó tập trung vào tinh thần lãnh đạo trên mọi tầng bậc ở tất cả các công ty trong hệ thống Virgin. Hoàn toàn tình cờ, dự án được đặt tên là "Phong cách Virgin."

Chúng tôi tin rằng một trong những khác biệt then chốt khiến Virgin trở thành một nơi làm việc đặc biệt, chính là niềm vui và sự tự do bày tỏ, vốn là kết quả của việc thiếu vắng những bộ cẩm nang nhân viên, đọc lên chẳng khác gì quy định xử phạt nội bộ. Tất nhiên, có nhiều người vẫn đòi hỏi và tận hưởng những quy tắc và trật tự nảy sinh từ một môi trường làm việc cực kỳ quy củ, những người được quản lý "bằng luật lệ", nơi vai trò của người quản lý là củng cố luật lệ và thường xuyên quăng "bộ quy tắc" (nghe nói là rất nặng) vào mặt ai dám đi chệch khỏi giáo lý tập đoàn. Những người như thế sẽ không thích phong cách Virgin đâu.

Cùng với tất cả những người đứng đầu từ mọi công ty thành viên của tập đoàn, tôi tham dự phiên đánh giá một-ngày về lát cắt đầu tiên của cuộc điều tra, đúng như kỳ vọng, ở đó tràn ngập những

cách nhìn vô cùng thú vị về cơ chế vận hành nội tại làm nên bản sắc Virgin. Trước khi bước vào phiên đánh giá này, nếu có người hỏi tôi (chẳng ai làm thế) xem tôi sẽ liệt kê những đặc điểm lãnh đạo hàng đầu nào ở Virgin, tôi sẽ trả lời như sau (không nhất thiết theo trật tự dưới đây):

- Chính trực

- Khiếu hài hước

- Tinh thần doanh nhân

- Phải cực kỳ ưa giao du đàn đúm

- Phải thật lòng quan tâm đến nhân viên của mình

- Phải có khả năng ủy nhiệm (và ghi nhận công trạng) khi cần

Kết quả là, tôi gần như đoán "trúng phóc" so với danh sách nhân viên liệt kê ra, mặc dù dài hơn, nhưng rơi vào các hạng mục lớn sau:

- Phải chấp nhận cá tính của mỗi người

- Có tinh thần doanh nhân

- Trao quyền cho nhân viên

- Khơi dậy lòng tin tưởng

- Kề vai sát cánh

- Quan tâm thật lòng

- Đam mê sôi sục

- Gần gũi, thân thiện

Suốt một ngày được dành vào việc xem xét tỉ mỉ vô số những phản hồi từ phía nhân viên tạo thành các hạng mục này, và trong quá trình đó, tôi không thể không để ý thấy rằng có một mẫu số chung xuyên suốt như sợi chỉ vàng xâu chuỗi tất cả những tựa đề này, như bạn có lẽ đã đoán ra dựa trên chủ đề của chương đang đọc. Bí quyết của mọi đặc tính lãnh đạo này nằm ở tầm quan trọng sống còn của năng lực lắng nghe nơi người làm lãnh đạo.

Sau đây là vài lời dẫn trực tiếp các nhận xét về việc lắng nghe của

các lãnh đạo tập đoàn mà chúng tôi nhận được, mới là từ vài công ty thôi đấy nhé. Chúng tiêu biểu cho những chủ đề lặp đi lặp lại và xuyên suốt ở mọi doanh nghiệp thuộc tập đoàn.

Từ Virgin Mobile Úc:

"Sếp có thể trò chuyện với bạn ở tư cách cá nhân, nhưng bạn cũng có thể 'hỏi khó' sếp và đưa ra quan điểm của mình mà không phải cảm thấy rằng sếp không hề lắng nghe, hoặc đó là một hành động có thể gây tổn hại đến sự nghiệp của mình."

Tôi đặc biệt thích nhận xét này, vì tôi tin rằng những mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp có thể mở rộng ra khỏi những chủ đề công việc đơn thuần. Bạn không thể nào thực sự thấu hiểu đồng nghiệp nếu không hay biết chút gì về cuộc sống của họ bên ngoài công sở. Như miêu tả ở đây, một mối quan hệ mở rộng hơn có thể khiến cả hai bên cảm thấy thoải mái bày tỏ cảm xúc của mình, cởi mở và chân thành.

Từ Virgin Trains:

"Rõ ràng là sếp phải bận tâm đến các cổ đông và khía cạnh tài chính của mọi việc, nhưng sếp cũng muốn lắng nghe những gì tôi nói, muốn lắng nghe những gì các lao công muốn bày tỏ. Sếp muốn nhìn thấy bức tranh toàn cảnh, và sếp thực lòng quan tâm đến lợi ích của tất cả chúng ta."

Nghe được câu này tôi cảm thấy thật tuyệt vời, vì đôi khi phản hồi đến từ những chỗ không ngờ lại có giá trị nhất, và tôi tin rằng, đúng như các cụ ta đã nói "Chi tiết lại mang tính quyết định" – những tiểu tiết thường sẽ không thể nào thấy được nếu ta chỉ quan sát từ cái ghế quyền cao chức trọng xa vời.

Từ Virgin Media:

"Sếp ở ngoài kia, sếp trên hiện trường, sếp lắng nghe, sếp hành động ngay để đáp lại các phản hồi."

Nhiều câu như thế nữa – dấn thân ra ngoài thực địa và lắng tai nghe thông tin thực tế mỗi ngày mang lại kết quả thần kỳ cho bất cứ lãnh đạo và văn hóa nào.

Từ Virgin Active UK:

"Tôi không bận tâm anh là giám đốc điều hành hay là ai chăng nữa, nếu ai đó ta cảm thấy có thể trò chuyện được, tôi nghĩ người đó chính

là đại diện cho tinh thần Virgin."

Thứ bậc đơn giản không phải là một phần trong cách thức vận hành Virgin. Hệ thống trên dưới luôn luôn là trở ngại lớn với những mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp, nhất là khi các vị quản lý cấp cao nấp sau bàn giấy và chức danh của mình. Tôi chỉ tự xưng bằng một cách mộc mạc cổ lỗ, là "Richard" – còn Ngài Branson là từ để gọi cha tôi!

Từ Virgin Limited Edition:

"Sếp luôn rất công bằng. Sếp lúc nào cũng lắng nghe các đề xuất. Sếp luôn bỏ thời gian cho chúng tôi với bất cứ việc gì, thật là thế, dù đó là 11 giờ khuya hay bất cứ lúc nào, điều đó rất quan trọng."

Dạo quanh công ty rất quan trọng, nhưng chỉ khi bạn bỏ thời gian ra lắng nghe nhân viên của mình. Những câu từ kiểu như "Nghe hay đấy, nhưng tôi e rằng tôi phải chạy đi họp luôn bây giờ" có thể gây ra những tổn hại không thể cứu chữa.

ĐỊA ĐIỂM, ĐỊA ĐIỂM, CHẾT KHIẾP

Trong cuộc khảo sát, có một nhóm đặc điểm gắn chặt với tầm quan trọng của lắng nghe. Một trong những điểm được nhắc đi nhắc lại nhiều nhất chính là "dễ tiếp cận". Rõ ràng, là một người giỏi lắng nghe sẽ chẳng còn mấy giá trị nếu nhân viên của bạn chẳng thể đến gần bạn – hay tệ hơn, là bạn chẳng đến gần với họ. Ghé thăm nhân viên của bạn ở "môi trường sinh sống tự nhiên" thường xuyên nhất trong khả năng cho phép có tác dụng cực lớn với cả bạn lẫn nhân viên. Tôi thường thấy đây là một trong những thiếu hụt lớn nhất trong tổng thể những lãnh đạo đáng ra là cực kỳ toàn diện. Họ là những người bận-rối-rít-tít-mù, với những việc vô cùng trọng đại phải làm, những nhân vật tai to mặt lớn phải gặp, những quyết định ghê gớm phải đưa ra… chà, bạn đã hiểu rồi đấy! Thế nhưng, để đóng lại cái mạch vòng ưu tiên tối thượng này, thì việc đưa ra cam kết mỗi tuần sẽ dành một khoảng thời gian chất lượng cho "tài sản" quan trọng nhất của bạn – chính là đội ngũ nhân viên – cũng then chốt chẳng thua kém một ly một tí nào so với mọi công việc khác trong lịch trình thường nhật của bạn. Có lẽ là một đòi hỏi gắt gao, nhưng đó là một nguyên tắc mà nếu thực hiện được, bạn sẽ được đền đáp cực kỳ hậu hĩnh trên nhiều tầng bậc, thường là ở những nơi xa xôi khiến bạn chẳng bao giờ tưởng tượng nổi mình lại có ảnh hưởng.

Khi bàn đến việc coi trọng nhu cầu phải ghé thăm nơi làm việc

của các thành viên công ty, tôi luôn được hưởng một lợi thế bất công. Thực tế là tôi chưa bao giờ thật sự làm việc ở một nơi dù chỉ hơi hơi giống với định nghĩa thông thường về một văn phòng. Tôi bắt đầu sự nghiệp từ một hầm mộ nhà thờ trước khi chuyển tới Duende, căn nhà nổi ở tiểu khu Venice, London, đây cũng chính là tổ ấm của tôi cùng vợ và con gái mới chào đời khi ấy. Tiếp đó, tôi trú ngụ ở một nơi thường được dùng làm phòng khách của căn nhà gồm nhiều gia đình chung sống, và đến vài năm gần đây, tôi đã chuyển tới một chiếc ghế mây hoặc võng mắc trên đảo Necker. Tôi có thể thành thực mà nói rằng tôi chưa bao giờ ngồi trong văn phòng đàng hoàng!

Đến thời điểm tôi cuồng loạn giữa những hoạt động kinh doanh, những cú điện thoại reo vang không ngớt, những đội trợ lý hùng hậu cùng dòng khách ghé thăm liên tục thực sự nhấn chìm cả ngôi nhà của gia đình tôi tại Holland Park, London. Tình hình tệ đến nỗi lắm lúc mấy đứa nhỏ nhà tôi phải lon ton ra mở cửa cho mấy vị khách quyền cao chức trọng vào gặp bố chúng ở "văn phòng." Chuyện cuối cùng thành lố bịch tới mức Joan, vợ tôi tuyên bố thẳng thừng: "Richard – đủ lắm rồi nhé!" và khăng khăng là tôi phải kiếm chỗ khác mà làm văn phòng. Tôi thông cảm với nỗi bực dọc của vợ thật, nhưng thực lòng tôi không muốn nhổ bật cả việc làm ăn của mình, nên vợ chồng tôi đưa ra một thỏa thuận khá là tài tình. Chúng tôi mua một ngôi nhà gần như giống hệt cách đó có hai căn, rồi cả nhà chuyển về đấy, trong khi cái văn phòng lộn xộn và tôi vẫn ở nguyên chỗ cũ. Lúc đầu thì hơi vất vả, nhưng cuối cùng tôi cũng quen với cái việc cực nhọc là cuốc bộ một-ngày-bốn-lượt quãng đường một-trăm-bước – và chỉ hai lượt một ngày, nếu tôi không ghé về nhà ăn trưa. Bây giờ, dĩ nhiên tôi với Joan đã định cư trên hòn đảo Necker thân thương và tuyệt đỉnh lộng lẫy, nằm trong quần đảo Virgin thuộc Anh quốc. Necker là một địa điểm tuyệt trần đến nỗi trong tất cả những văn-phòng-tại-gia tôi từng có, đây là nơi tôi khó lòng rời xa nổi. Bất chấp một thực tế là tôi vẫn xoay xở để dành quá nửa thời gian rong ruổi trên đường, hoặc chính xác hơn, là trên không: theo nhật ký ghi lại, chỉ tính năm 2013, tôi đã đi lại trung bình mười bảy ngày một tháng.

Nên, như bạn có thể thấy, ngay từ những ngày đầu tiên ở Virgin, bất cứ khi nào tôi muốn gặp gỡ các cộng sự chung chiến hào, tôi đều có nghĩa vụ phải tự tìm đến chỗ họ. Kể cả khi các văn phòng đầu não của tập đoàn Virgin đều tọa lạc trên phố Notting Hill Gate, cách căn nhà ở Holland Park của tôi chỉ một tầm đá ném, tôi vẫn kiên quyết từ chối tiếp nhận một văn phòng riêng ở đó. Khi Trevor Abbott (lúc bấy giờ là giám đốc có thâm niên nhất ở Virgin Group) hào sảng đề nghị rằng họ thực sự nên sắp xếp một văn

phòng riêng cho tôi, anh bảo: "Chỉ là lấy chỗ cho anh treo cái mũ lên những lúc ghé qua thôi mà, Richard ạ," tôi vội vã (lịch sự) chỉ ra rằng tôi chả bao giờ đội mũ nên việc này là không cần thiết.

Hành động đầy thiện chí của Trevor rất có thể là chủ ý cho tôi một chỗ nào đó khác để nghỉ chân thay vì văn phòng của anh mỗi khi tôi ghé lại vài giờ. Thế nhưng, nhìn chung là việc đến gặp nhân viên ở đất riêng của họ, hoặc chí ít là tại một vùng trung lập, sẽ đỡ làm họ sợ chết khiếp so với trường hợp họ phải tự đến tìm gặp bạn. Tôi vẫn vã mồ hôi lạnh khi nghĩ đến những lời lẽ tôi rất ghét phải nghe ở trường. "Branson – thầy hiệu trưởng muốn gặp trò ở thư phòng của thầy. Ngay bây giờ!" Cho dù đó chỉ là để truyền đạt tin tức đáng mừng nào đó (chuyện này hiếm khi xảy ra!) thì chỉ riêng việc bước vào căn phòng ốp gỗ sồi cũ kỹ ấy đã gieo vào lòng tôi nỗi sợ chết người rồi. Câu tương đương trong lĩnh vực kinh doanh sẽ là "Giám đốc muốn nói chuyện với anh tại phòng giám đốc càng sớm càng tốt" – nếu là chiều thứ Sáu thì càng khỏi bàn! Cho dù là cuộc gặp cũng chỉ là trò chuyện thân ái về ý tưởng nào đó đã "lên đến cấp trên", thì với một nhân viên cấp thấp, yếu tố đáng sợ của việc bước qua cánh cửa đó đã đủ gây ra cảnh "lắp bắp không nên lời", kể cả người tự tin dạn dĩ nhất cũng đến thế mà thôi.

Thế nên, biện pháp hiển nhiên nhất chính là ngừng ngay cái chỉ dụ "đến gặp tôi", mà thay vào đó là đi ra ngoài kia, bước tới và thay đổi vài cuộc đời. Khó mà tưởng tượng nổi tác động của việc quản lý cấp cao xuất hiện không hề báo trước tại một cuộc họp quản lý cấp trung, hay góc làm việc của một nhân viên ở tuyến cơ sở và nói: "Xin chào, bạn là Mario phải không? Tôi là Maggie Cohen, Giám đốc Thông tin, tôi xuống đây để xem liệu bạn có dành cho tôi vài phút để trò chuyện về sáng kiến tuyệt vời của bạn liên quan đến phần mềm phân phối mới chăng" – và rồi ngồi xuống, lắng nghe và ghi chép. Tôi cam đoan với bạn đó là một khoảnh khắc mang tính biến đổi vô giá. Một bài thực hành hai-mươi-phút đơn giản như thế vượt xa cái gọi là "dễ tiếp cận". Nhưng tôi tin chắc rằng chính những khoảnh khắc nhỏ bé tưởng chừng vặt vãnh, không được ghi lại bằng những tệp tin độ-phân-giải-cao và các bảng thống kê chi tiết lại giúp ta phân biệt một lãnh đạo đích thực với quản lý hạng xoàng, và qua thời gian, khi được nhân lên hàng trăm hay hàng nghìn lần, nó sẽ giúp xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp nổi bật, phân biệt giữa một công ty tốt thuần túy với một công ty thực sự vĩ đại.

Một thực tế đơn giản là chưa ai từng học hỏi được gì chỉ nhờ lắng nghe chính mình nói. Đồng thời, ngự ở văn phòng riêng ở tầng

cao nhất có thể mang lại tầm nhìn bao trọn cảnh vật xung quanh, nhưng nếu chưa thường xuyên bước ra khỏi đó, thì bạn vẫn chưa có được cái nhìn xác đáng về những gì đang diễn ra trong công ty. Tự gắn thêm tai cho mình, rồi bước ra ngoài và ghi chép lại – theo đúng nghĩa đen – những gì mà nhân viên của bạn lo lắng và hào hứng bàn bạc với bạn. Và nếu họ cảm thấy thật lạ, vì bạn bỗng nhiên lại hòa vào "đám đông điên loạn", thì cứ bảo với họ là Richard cử bạn đến!

Chương 3
Gương kia ngự ở trên tường

Bạn trông thế nào trong mắt khách hàng?

Joan, người vợ yêu quý của tôi được sinh ra và nuôi dưỡng như một người Glasgow, và cũng giống như các đồng hương Ê-cốt của mình, nàng rất mê trích lời nhà thơ Ê-cốt vĩ đại Robert Burns. Do thẩm thấu dần, nên là tôi cũng dần quen với một số tác phẩm của vị thi sĩ này. "Rabbie" Burns có lẽ được biết tới nhiều nhất với vai trò tác giả của *Auld Lang Syne,*[2] một ca khúc mà hầu hết mọi người ở các quốc gia phương Tây vẫn hát vào mỗi dịp năm mới bằng chất giọng lè nhè say xỉn đủ kiểu.

[2]. Ca khúc với lời thơ của thi sĩ Robert Burns phổ theo điệu nhạc dân gian. Tựa đề Auld Lang Syne viết theo tiếng Scotland, dịch sang tiếng Anh là Old Long Since (nghĩa là "thời đã qua"), lời ca khúc giàu hoài niệm, man mác nỗi buồn và nhung nhớ những gì đã qua nên được người Scotland nghe và hát trong khoảnh khắc năm cũ qua, năm mới đến. Việc này dần trở thành một tục lệ ở các quốc gia sử dụng tiếng Anh. (BTV)

Tuy vậy, vài câu (trong bài thơ với tiêu đề lạ lùng của ông, "To a Louse") luôn vang vọng trong tôi: *"O would some power the giftie gie us, to see oursels as others see us."* Diễn giải đơn giản ra thì nghĩa là: *Giá mà ta có quyền năng để thấy được chính mình như cách những người khác nhìn nhận ta.* Trong số tất cả những phương châm tôi áp dụng trong đời, đây chắc chắn là câu hay hơn cả, và với bất cứ ai trong vai trò lãnh đạo, đây nên là một trong những phần cốt yếu trong cơ chế kiểm soát và cân bằng cài đặt sẵn trong các thủ tục hoạt động tiêu chuẩn của công ty. Tôi cho rằng phiên bản doanh nghiệp cho câu thơ nổi tiếng của Burns đọc lên sẽ từa

tựa thế này: *"Hãy cố gắng xem xét những gì ta đang làm từ góc độ của khách hàng."*

NẾU NÓ ĐI ĐỨNG GIỐNG CON VỊT...

Dù thích hay không thì trong mắt của khách hàng, nhân viên, bạn bè, bất cứ ai, nhận thức gần như chính là hiện thực. Hay như một câu ngạn ngữ cổ: "Nếu nó đi đứng giống con vịt – thường nó đúng là con vịt." Khả năng nhìn nhận hành động của ta (dù ta ở đây là cá nhân hay doanh nghiệp) qua con mắt của những người khác là một kỹ năng đòi hỏi rèn luyện, và lý tưởng nhất là cần được áp dụng từ trước khi đưa ra tuyên bố công khai về những quyết sách có thể sẽ khơi mào nhiều hoài nghi và thắc mắc. Tất cả chúng ta đều là người tiêu dùng, thế nhưng tôi vẫn luôn kinh ngạc khi có bao nhiêu người trong giới kinh doanh dường như vẫn cuộn mình trong cái kén chủ quan phiến diện thay vì khách quan mà nhìn vào những sản phẩm và dịch vụ của mình.

Thậm chí còn đáng kinh ngạc hơn, khi nhận ra một thực tế giản đơn là tất cả chúng ta đều được vây quanh bởi những nhóm tập trung sẵn có và cực kỳ khách quan. Bạn không cần phải đi ra ngoài và trả tiền để mời họ ngồi trong phòng phỏng vấn – họ ở quanh ta hằng ngày, dưới những cái tên như "gia đình", "bạn bè", "nhân viên" và "người quen". Theo kinh nghiệm của tôi, những người lắng nghe thẳng thắn và có giá trị nhất lại có thể được tìm thấy ngay ở bàn ăn gia đình. Tôi không thể nào kể cho bạn biết đã bao nhiêu lần những thứ tôi vốn tưởng là sáng kiến tuyệt vời lại chẳng thể được phê chuẩn bởi các thính giả khó tính là Joan và lũ trẻ. Tôi sẽ không bao giờ quên nổi lời đáp không-khoan-nhượng của nàng với một sáng kiến mới toanh mà tôi cao hứng tuyên bố trong bữa tối một ngày nọ. Không bao giờ!

Lúc đó đang là giữa cơn đỉnh điểm của bệnh dịch HIV/AIDS hồi cuối thập niên 1980, và tôi sững sờ khi chứng kiến tất cả mọi người ở Virgin sục sôi thực hiện hành động nào đó tích cực để góp phần giải quyết dịch bệnh chết chóc đã phá hoại cuộc đời của hàng triệu con người. Theo phong cách đặc trưng, chúng tôi cùng suy nghĩ để thử đưa ra một số đóng góp thực tiễn, và chẳng bao lâu, ai đó đã nêu ra sáng kiến tuyệt vời là thành lập một công ty sản xuất và bán bao cao su với giá cả chỉ bằng một phần nhỏ so với mức yêu cầu của Durex, nhà sản xuất bao cao su đang thống trị cả Vương quốc Anh. Không ai dừng lại để cân nhắc bất cứ nguy cơ đứt gãy tiềm tàng nào trên khía cạnh thương hiệu, chúng tôi chỉ đơn giản là bắt tay vào biến sáng kiến thành hiện thực.

Tua nhanh đến lời tuyên bố phấn khích của tôi ở bàn ăn tối, rằng tập đoàn đang lên kế hoạch giới thiệu một dòng sản phẩm mới với cái tên "Virgin Condoms" (nghĩa là: Bao cao su Trinh nữ). Tôi vẫn nhớ Joan bị nghẹn thức ăn ngay trước khi thốt lên bằng âm giọng Glasgow hay tuyệt của nàng: "Bao cao su! Bao cao su Trinh nữ á? Thôi nào, Richard, làm ơn bảo em là anh đang giỡn nhé. Vì nếu anh nói thật, chả mấy anh sẽ trở thành trò đùa cỡ bự cho thiên hạ." Hẳn nhiên là nàng đã đúng!

Và mọi chuyện thường là như vậy. Với những ý định tốt đẹp nhất trên đời, ai đó có thể quá chuyên chú vào quá trình sáng tạo mà quên mất việc lùi lại để xem thứ mà bạn đang ấp ủ sẽ như thế nào nếu nhìn từ góc độ của khách hàng. Trong ví dụ kể trên, chúng tôi đã quá hào hứng với sáng kiến vĩ đại của mình, đến nỗi không ai bỏ ra một giây suy nghĩ xem sẽ nhảm nhí đến thế nào khi ta chào mời một sản phẩm tên là "Bao cao su Trinh nữ". Ý tôi là, việc ấy điên chẳng kém gì khởi sự một công ty với tên gọi "Cô dâu Trinh nữ" (Virgin Bride) – úi chà, có khi còn điên hơn ấy chứ! Mà dù thế nào đi chăng nữa, nhờ có quan sát sắc sảo của Joan, chúng tôi đã quay về ngay với bản vẽ và nhanh chóng đưa ra một giải pháp thông minh. Cú đầu tư mạo hiểm đầu tiên của Virgin vào thương vụ đồ-bảo-vệ-bằng-latex, thay vào đó, được gắn nhãn hiệu MATES (Tri âm), bạn thử nghĩ mà xem, rất phù hợp – và chữ M ở phía trước biểu tượng được tạo hình rất khôn ngoan, sử dụng phiên bản xoay ngược chữ V đặc trưng trong biểu tượng Virgin của tập đoàn.

NẾU NÓ CHƯA HỎNG, hãy PHÁ NÓ ĐI

Hình như không phải ai cũng có thể tiếp cận với một chuyên gia thị trường bám sát thực tiễn như vợ tôi – hay khả năng cao là họ có quyền tiếp cận, nhưng rõ ràng không tận dụng nguồn lực này tốt lắm. Lấy ví dụ, thử tưởng tượng sự tình sẽ khác đi thế nào với Reed Hastings, Giám đốc Điều hành công ty cho thuê phim ảnh Netflix, nếu như ông chịu khảo sát phản ứng của gia đình hay bạn bè mình với câu hỏi: "Nào, thưa bà con, bà con sẽ cảm nhận ra sao về một gói bán hàng mới của Netflix, cung cấp dịch vụ y như hiện nay, nhưng tính giá cao lên hai lần và gấp đôi mức độ phức tạp?" Nào, như tôi đã nói đấy, tôi vốn chẳng máu mê cá cược, nhưng tôi dám đặt tiền vào phản ứng trước câu hỏi đấy! Thế nhưng một cuộc hội thoại như thế đã không hề diễn ra.

Vào tháng Bảy năm 2011, Netflix hân hoan thắng lợi. Hãng có hai mươi ba triệu thuê bao, giá cổ phiếu vọt lên mức cao nhất mọi thời, khoảng 300 đô-la, và số lượng cực lớn thành viên mới đăng

ký mỗi tháng. Và rồi đến tháng Chín, do những nguyên cớ không một ai có thể giải thích thấu đáo, người khổng lồ cho thuê DVD này gây sốc cho các chuyên gia phân tích Phố Wall, cũng như nhân viên và cả khách hàng, bằng tuyên bố công ty cải tổ mô hình kinh doanh cực kỳ thành công của mình. Netflix tuyên bố rằng một công ty con phái sinh, tên là Qwikster, sẽ đảm trách mảng kinh doanh cho thuê DVD qua hộp thư, trong khi các khách hàng ưa thích thuê phim phát trực tuyến (streaming video) sẽ mua riêng sản phẩm từ công ty Netflix mới-giản-lược. Một thứ vốn rất tiện lợi cho khách hàng – khoản phí hằng tháng duy nhất trả cho Netflix để có cả hai dịch vụ – giờ đây được trả cho hai công ty riêng rẽ – gấp đôi mức độ phức tạp và buộc khách hàng bị gắn chặt với những lựa chọn họ thật sự không muốn phải đối mặt.

Cuộc chuyển đổi thử nghiệm này được thực thi tệ hại trên mọi mặt trận, đến nỗi nó mau chóng trở thành một bài tập thực hành cho phương châm "đoàn kết là thành công, chia rẽ là thất bại". Một số nhà phân tích dự đoán rằng có lẽ công ty đã ngu ngốc tìm cách tua nhanh quá trình tiến hóa bằng cách buộc khách hàng từ bỏ phương cách kinh doanh truyền thống là nhận DVD chuyển phát qua đường bưu điện với đủ thứ phức tạp và phí tổn liên quan. Vận chuyển, lưu kho – không thứ nào trong số này tồn tại với mô hình chuyển phát video bằng hình thức phát trực tuyến vốn đang nhanh chóng lớn mạnh. Ai cũng đồng tình rằng phát phim trực tuyến, không có gì phải bàn cãi, chính là cách thức của tương lai, nhưng một hành động dốt nát khủng khiếp thế này hẳn nhiên không phải con đường đi tới tương lai ấy. Phản ứng tức thì của khách hàng là phẫn nộ: trong vòng một tháng, gần một triệu thuê bao dừng đăng ký, còn cổ phiếu của công ty – mới tháng Bảy được giao dịch ở mức trên 300 đô-la – đã rớt xuống quanh mốc 100 đô-la vào đầu tháng Chín.

Đã quá muộn để người đàn ông bị bêu riếu công khai là Reed Hastings có cuộc trò chuyện bên bàn ăn tối với gia đình mình, nhưng thật đáng khen ngợi, chí ít Reed đã phản ứng mau lẹ bằng cách nhấn phanh trước khi cấu trúc mới hoạch định cẩu thả kịp gây hậu quả. Qwikster vừa lơ ngơ ra đời đã mất hút, theo cách được miêu tả trong một bản báo cáo là "lời xin lỗi đẫm nước mắt" gửi tới cả thuê bao còn ở lại, lẫn những người vừa mới rời bỏ Netflix, Hastings thẳng thắn thú thực: "Tôi đã gây chuyện và tôi nợ tất cả mọi người một lời giải thích." Tuy thế, điều mà lời giải thích này không hề nói ra, đấy là: "Giá mà tôi bàn bạc thấu đáo chuyện này với bạn bè và gia đình tôi thì thất bại này có lẽ đã chẳng hề xảy ra."

Tuy Netflix gần như tìm ra phương cách để "thua trong thế thắng hiển nhiên", thì thật may, công ty đã khôi phục rất tài tình vị thế nhà cung cấp thống trị trực tuyến, dù cho con-khủng-long-ngủ-gật là dịch vụ cho thuê DVD qua thư vẫn đóng góp doanh thu đáng kể. Một bài học cần rút ra từ câu chuyện này, chính là tầm quan trọng của việc các lãnh đạo thể hiện tinh thần dám chơi dám chịu, dám thừa nhận sai lầm rồi hành động để mau chóng sửa sai và tiến lên. Lần gần nhất tôi kiểm tra, cổ phiếu Netflix đang ở quanh mức 450 đô-la, như vậy nỗi đau của các cổ đông chỉ là thoáng chốc, chính là kết quả từ hành động mau lẹ của một vị giám đốc điều hành không e ngại thừa nhận rằng, như mọi người trần mắt thịt trên đời, ông có thể mắc sai lầm.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TỰ BẮN VỠ LON CỦA MÌNH

Dù câu chuyện của Netflix là một trong những ví dụ mới nhất về thất bại trong việc xem xét công ty từ góc nhìn bên ngoài, thì trong biên niên sử các quyết định mù quáng, Netflix còn lâu mới chiếm vị trí số Một. Vinh dự ấy chắc chắn phải thuộc về tập đoàn Coca-Cola. "Coke" không những là một trong những thương hiệu có độ nhận biết cao nhất và tiêu thụ mạnh nhất thế giới, nó còn sở hữu những khách hàng trung thành cuồng nhiệt – một điều chúng tôi đã khám phá ra khi tìm cách đương đầu với hãng bằng sản phẩm Virgin Cola – hay tên khác là "Virgin Coke" như tôi vẫn ưa gọi, cho đến khi vài luật sư của hãng đề xuất là tôi nên khôn hồn mà dừng ngay lại.

Thật bất hạnh cho chúng tôi, Virgin Cola chưa gây ra nổi một phần mười của một phần trăm những thiệt hại mà Coca-Coca đã tìm cách tự gây cho mình hồi giữa thập niên 1980. Tôi vẫn thường là một tín đồ của trường phái tư duy "nếu nó chưa hỏng, cứ cố chữa đi,"nhưng những gì xảy ra với sự kiện ra mắt đầy xui xẻo của dòng New-Coke thì, đúng như có người từng miêu tả vào thời điểm bấy giờ, "chẳng khác nào nỗ lực cải thiện nụ cười của Mona Lisa bằng cách vẽ lại hoàn toàn." Vào ngày 23 tháng 4 năm 1985 – một ngày sẽ còn sống mãi trong nỗi ô nhục của nước uống có ga – Coca-Cola làm cả hành tinh sửng sốt bằng việc đột ngột giới thiệu sản phẩm "New Coke" đồng thời ngừng sản xuất nước uống theo công thức nguyên thủy. Đây không phải thứ thức uống bình thường mà họ đem ra đùa – tôi có lần đọc ở đâu đó rằng mỗi giây có 10.000 lon Coke được tiêu thụ hằng ngày! Với lượng người ủng hộ như thế, chẳng có gì ngạc nhiên khi phản ứng của những-người-uống-Coke trên toàn thế giới trước sự ra đời của New Coke chẳng kém gì một cơn địa chấn.

Đó vốn là một tình huống điển hình trong sách giáo khoa: một chiến lược sai hỏng đến nhường nào, khi trông cậy quá mức vào giả định rằng khách hàng biết rõ mình muốn gì. Những người mặc áo choàng màu trắng trong phòng thí nghiệm của Coke đã chủ trì những cuộc khảo sát "bịt mắt nếm vị" rộng khắp với các khách hàng đang sử dụng sản phẩm và cả các đối tượng khác, tất cả bề ngoài đều thể hiện thái độ "cực kỳ chấp nhận" (nếu không muốn nói là thích hơn) đối với công thức thêm chút vị ngọt của sản phẩm New Coke dự kiến. Tất nhiên, những bài khảo sát này đã được thực hiện trong môi trường ít nhiều giống kiểu chân không, và không ai trong số những người góp phần gây ra kết quả chấn động này từng được hỏi: "Chúng tôi rất vui vì bạn thích thức uống này, còn giờ, bạn sẽ cảm thấy thế nào về việc dùng nó để thay thế sản phẩm Coca-Cola mà bạn hằng yêu mến?"

Phản ứng gây sốc từ phía các khách hàng của Coca-Cola, nói một cách nhẹ nhàng, là "không dễ chịu cho lắm". Trụ sở tập đoàn ở Atlanta bị dội tới tấp hàng trăm nghìn cuộc điện thoại và thư từ, bày tỏ thái độ vô cùng ghê tởm của người uống Coke trên toàn thế giới. Xét về khía cạnh cá nhân, khách hàng không chỉ không ưa hương vị mới, mà còn cảm thấy bị phản bội, khi mà quyết định làm mới và thay đổi thứ thức uống yêu thích của họ đã được thực hiện mà không hề trải qua quy trình tư vấn công khai nào trước đó. Nhiều người cảm thấy rằng chí ít, phiên bản cũ và mới phải được bày bán cạnh nhau trên giá hàng siêu thị một thời gian, để người tiêu dùng có thể đưa ra lựa chọn cho riêng mình.

Vốn hâm mộ những lá thư than phiền được viết lách cẩn thận (kể cả thư than phiền gửi cho mình), tôi buộc phải nói rằng một số thư mà Coca-Cola nhận được nên được cất giữ làm vật trưng bày trong "Sảnh Lưu danh Hổ thẹn" ở đâu đó. Giám đốc Điều hành Roberto Goizueta của Coke, không thể tránh khỏi, bị lôi ra như là "kẻ thủ ác". "Giám đốc Coca-Colass" và "Chief Dodo" là hai trong số những cách xưng hô khá lịch sự mà những người viết thư sục sôi phẫn nộ đã gọi. Một lá thư thậm chí còn đòi vị giám đốc sẵn sàng xung trận kia cho xin chữ ký, với lý do là "Chữ ký của một trong những giám đốc ngu xuẩn nhất lịch sử kinh doanh Mỹ hẳn một ngày nào đó sẽ có giá cũng nên." Có cả một số người hâm mộ từ bên kia đại dương cũng chen lời – từ Cuba, Chủ tịch Fidel Castro, một người uống Coke lâu năm gán cho tai nạn bi thương này biệt danh "một dấu hiệu cho thấy sự suy tàn của nước Mỹ". Chắc hẳn, ông đã nghĩ bụng: "Làm sao mình uống Cuba Libre[3] mà không có Coke đây?"

[3]. Tên một món cocktail, pha chế từ Coke, chanh và rượu rum. (BTV)

Hóa ra bình luận được đông đảo thiên hạ biết đến của Castro chỉ có tác dụng đẩy giám đốc Goizueta vào cảnh dầu sôi lửa bỏng hơn nữa, lần này là chỉ trích từ bố ông. Về sau Goizueta kể lại sự tình là bố ông, một người Cuba đã ly hương để trốn khỏi Castro, đã nói thẳng toẹt với con trai, rằng Goizueta lần này đúng là gây chuyện lớn. Nhưng câu chốt kinh điển cho câu chuyện này, là nghe nói, ông bố đã bảo: "Roberto ạ, bố nghĩ đây là lần đầu tiên trong đời bố phải đồng tình với một câu nói của Fidel Castro."

Tôi không có ý nói rằng thu hút bình luận của các lãnh đạo nước ngoài là việc nhất thiết nên làm, mà rằng khi ta có sẵn gia đình và bạn bè là người tiêu dùng, thì quả là ngu ngốc nếu không tận dụng triệt để và lắng nghe quan điểm từ bên ngoài của họ.

KHÁCH HÀNG LÚC NÀO CŨNG... XÁC ĐÁNG

Xin chớ nghĩ rằng cổ súy cho cách nhìn từ ngoài là đồng nghĩa với việc khách hàng luôn luôn đúng – không đời nào. Trên thực tế, theo kinh nghiệm của tôi, đặc biệt là với thứ gì đó đại diện cho một cách tân thực sự đóng vai trò thay đổi cuộc chơi, tôi tin rằng hầu hết ý kiến của khách hàng có xu hướng quá cẩn trọng và bị kiềm bớt bởi những trải nghiệm họ đã có/chưa từng có trong quá khứ. Nếu họ không thể nào hiểu rõ những gì bạn đang nói chỉ vì họ chưa từng trải nghiệm thứ gì đó như thế, khả năng cao là họ sẽ bị cảnh giác thái quá trong các bình luận của mình.

Vì hàng loạt lý do khác nhau – và như thảm kịch khảo sát nếm vị New Coke minh chứng – tôi luôn khó có thể chấp nhận tính khả tín của kiểu phản hồi người tiêu dùng thu thập từ các nhóm tập trung chính thức. Đó là kiểu tất cả ngồi trong một phòng và giả vờ không hề hay biết rằng họ bị theo dõi và ghi âm/ghi hình bởi những con người đằng sau tấm gương. Việc này chẳng những thường xuyên góp phần khơi dậy tính cách "siêu sao chảnh chói" ở một vài thành viên trong nhóm, những người coi đây là cơ hội biểu diễn trước ống kính máy quay, còn phần lớn trong nhóm chỉ hành xử như đàn cừu. Thường một người tham dự chủ chốt sẽ nêu ra những quan điểm dữ dội nhất, và những người khác sẽ ngoan ngoãn xếp hàng phía sau anh ta. Tuy rằng cũng tồn tại nguy cơ tương tự trong nhóm gia đình, nhưng chí ít bạn cũng hiểu hơn chút về những người tham dự, và họ cũng không quay lưng rời đi sau bữa tối với đinh ninh rằng những bình luận của họ không bao giờ quay trở lại và khiến họ áy náy. Lấy ví dụ, nếu tôi vẫn cứ khăng khăng chọn cách mặc kệ bình luận của Joan về "Bao cao su Trinh nữ" và tiếp tục dùng cái tên ấy, nhiều khả năng tôi phải chọn cách ăn ở ngoài một thời gian.

Cách tiếp cận chúng tôi lựa chọn khi quyết định diện mạo của hệ thống khách sạn mới Virgin Hotels cũng là một ví dụ hay cho việc Virgin luôn tận dụng nguồn dữ liệu từ gia đình. Đương nhiên, những người phụ nữ của đời tôi, là Joan, vợ tôi và con gái Holly luôn có tiếng nói quan trọng, nhưng trong trường hợp này, "gia đình" mà tôi nhắc đến chính là "đại gia đình Virgin mở rộng", gồm các công ty, các nhân viên và khoảng chừng năm mươi triệu khách hàng toàn thế giới. Phương pháp đặt câu hỏi của Virgin Hotels không theo bất cứ cách thức khảo sát chính thức nào, mà nhờ tận dụng những hiểu biết tích lũy suốt nhiều năm quanh chủ đề "khách hàng ưa thích và trông đợi những gì từ các sản phẩm và dịch vụ mang thương hiệu Virgin". Điều sống còn là các khách sạn mới mở của chúng tôi phải toát lên đúng những phẩm chất: dịch vụ riêng tư có-một-không-hai, thiết kế xuất sắc hòa chung với công năng thân thiện dễ dùng, đây là những phẩm chất đã dần hoàn thiện qua quá trình thử-và-sai ở ba hãng hàng không của Virgin, tại Limited Edition (khu du lịch nghỉ dưỡng cao cấp của tập đoàn), tại Virgin Active và những mảng kinh doanh khác trong đại gia đình Virgin.

Như cách diễn đạt ưa thích của Allie Hope, trưởng bộ phận phát triển của Virgin Hotels, là: "Cốt yếu là ở công năng sang trọng – mấu chốt là phát huy những gì hiệu quả và biến đổi những gì còn chưa tốt." Ví dụ về một thứ chúng tôi biết rõ là cực kỳ hiệu quả với khách hàng phân khúc cao cấp của Virgin Atlantic chính là các sảnh chờ Clubhouse. Bất cứ ai từng ghé thăm Clubhouse hàng đầu của Virgin tại sân bay Heathrow (London) sẽ nói với bạn rằng đó là một ốc đảo tuyệt trần của niềm tĩnh tại trước giờ bay, một nơi để nghỉ ngơi, tận hưởng một bữa ăn, chơi bida, mátxa một chút, tỉa tóc cho đẹp, đánh giày bóng loáng, hay, nếu bắt buộc, là làm việc cũng được! Mọi thứ chúng tôi đã học hỏi theo năm tháng qua việc tinh chỉnh đều đặn hệ thống Clubhouse sẽ được tích hợp vào Virgin Hotels, tất cả các khách sạn thuộc chuỗi này sẽ đều có không gian kiểu-Clubhouse 24/7 để khách lưu trú biến thành của mình. Chuỗi khách sạn sẽ góp phần vào trải nghiệm dịch vụ hoàn hảo không đổi với những khách hàng trung thành của mảng hàng không Virgin, chúng tôi hoàn toàn tin chắc đây chính là những người đầu tiên đón chờ dịch vụ khách sạn mới mẻ của Virgin. Suy cho cùng, họ đã ngủ cùng chúng tôi trên không trung, vậy cớ gì lại không làm vậy trên mặt đất?

Và khi bàn đến "biến đổi những gì còn chưa tốt" trong không gian khách sạn, như bất cứ ai kinh doanh trong các lĩnh vực này, chúng tôi thấy chẳng thiếu gì cơ hội tuyệt vời để tạo ra những đổi thay cần thiết. Một khía cạnh nhỏ nhưng rất quan trọng mà chúng tôi

tập trung vào, chính là các nhu cầu và kỳ vọng của đối tượng khách hàng nữ giới – rất nhiều những chi tiết lặt vặt dễ bị bỏ qua lại tạo nên sự khác biệt lớn giữa một bên là cuộc lưu trú "tạm ổn" với một trải nghiệm kiểu "Oa, tôi không tin nổi là họ nghĩ đến cả điều này." Và, một lần nữa, chúng tôi có rất nhiều quản lý cấp cao là nữ giới trong Virgin – rất nhiều người liên tục di chuyển – nên chúng tôi thu lượm được cả kho báu thông tin từ hội chị em thạo-du-lịch ngay trong gia đình lớn của mình.

Raul Leal, một chuyên gia khách sạn cực kỳ lão luyện mà chúng tôi mời về để lãnh đạo Virgin Hotels, đã chinh phục tôi ngay từ giây phút anh nói với tôi rằng tầm nhìn của anh với chuỗi khách sạn của Virgin là "duy nhất cho tất cả mọi người". Trong khi các chuỗi khách sạn lâu năm đình đám có lẽ được xếp vào loại "an toàn một cách nhạt nhẽo", còn một số thương hiệu khách sạn thời thượng nổi tiếng lại chọn cách nhìn "trịch thượng xa cách" với cả thế gian, thì chuỗi khách sạn của Virgin sẽ làm cầu nối để lấp đầy khoảng trống giữa hai phong cách trên. Chúng tôi không phải kiểu "khiêm cung khách sáo", cũng không phải kiểu "ta đây là nhất". Thay vào đó, chúng tôi sẽ vui nhộn, hơi nghịch ngợm và tếu táo, và tất cả mọi người, bất kể là khách hàng hay cộng sự, đều sẽ thích trải nghiệm này hơn. Chúng tôi đã nỗ lực đáng kể nhằm đảm bảo cả hai nhóm đối tượng này cảm thấy được trân trọng, và chúng tôi biết việc tạo nên những "fan cuồng" trong nhóm khách hàng chỉ có thể xảy ra nếu chúng tôi đạt được mức gắn bó tương tự với chính những con người trong đội ngũ của mình.

Những gì xảy ra ở chuỗi Virgin Hotels chỉ là sự mở rộng cho niềm tin đã qua thử thách: hãy lắng nghe những bản năng dựa trên cơ sở khách hàng. Đây hẳn nhiên được coi là một chiến lược đầu tư cực kỳ thực tế: ở vai trò khách hàng, nếu bạn muốn sử dụng một sản phẩm cụ thể nào đó và lần nào cũng chọn mua sản phẩm đó, thì ước chừng rất nhiều người khác cũng làm như vậy, và đó có thể là một cổ phiếu đáng để mua vào. Một ví dụ tuyệt hảo minh chứng cho kiểu hành vi tiêu dùng đó là câu chuyện về doanh nhân người Mỹ Victor Kiam, người đã tạo dựng được cả cơ nghiệp từ công ty Remington Products. Chuyện là, vợ ông mua cho ông một dao cạo hiệu Remington, như ông đã kể rất hay trong các chiến dịch quảng cáo của hãng: "Tôi thích sản phẩm này đến nỗi tôi mua luôn cả công ty."

TỰ MÌNH KIỂM NGHIỆM

Như vậy, một thực tế giản đơn là bất cứ lãnh đạo doanh nghiệp nào đáng đồng tiền bát gạo, mỗi khi có cơ hội, đều nên đóng vai

người tiêu thụ chính sản phẩm và dịch vụ của công ty mình. Lựa chọn của Virgin chưa bao giờ là đặt lòng tin vào những phát hiện trong các bản đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng do bên thứ ba thực hiện, trong khi có quá nhiều thứ ta có thể lượm lặt được từ việc kiểm nghiệm trực tiếp sản phẩm của mình bất cứ khi nào có cơ hội.

Cho dù ta đang sống trong kỷ nguyên trực tuyến nhưng khi xảy ra những chuyện không hay, người tiêu dùng phải được trao đổi với ai đó – một người bằng xương bằng thịt, chứ không phải một biểu tượng máy tính. Nên khi sắm vai người tiêu dùng, một trong những việc đầu tiên bạn nên làm là cố gắng tìm ra một số điện thoại hiện trên trang chủ công ty, cho phép bạn nói chuyện với một người bằng xương bằng thịt. Nếu bạn có thể tìm ra số điện thoại đó (hầu hết các tổ chức đều ngu muội mà giấu biệt số điện thoại liên hệ vào một góc tối tăm hẻo lánh nào đó trên trang web) sau khi lòng vòng vô hướng trong mục "Liên hệ với chúng tôi", rồi lại quay về trang web nơi bạn đã bắt đầu – giờ thì bạn hãy cố gọi điện, rồi đếm thử xem có bao nhiêu tùy chọn ghi âm sẵn, bao nhiêu bước sàng lọc, bao nhiêu lần chuyển cuộc gọi bạn buộc phải trải qua trước khi (có thể) gặp được một người thật. Khi đã nghe được tiếng người thật, có sẵn một vấn đề thích đáng mà người đó có thể giải quyết, bạn hãy xem họ xử lý ổn thỏa đến mức nào và họ sẵn lòng làm việc đó ra sao. Nếu họ giải quyết thực sự êm đẹp, có thể bạn sẽ muốn tự xưng danh tính thật vào cuối cuộc gọi và khen ngợi nỗ lực của họ. Nếu họ lầm lạc hết thuốc chữa thì tốt nhất bạn nên chuyển tiếp việc này lên cấp quản lý của họ, để lỗi sai hỏng đó trở thành một chủ đề huấn luyện nhân viên.

Hay muốn vui thật thì thử làm thế này – đóng vai một khách hàng đang phật ý và thử gọi điện tìm gặp chính mình xem chuyện gì xảy ra. Bạn có vấp phải một câu đầy ngờ vực, kiểu: "Không, tôi không thể nối máy cho anh đến văn phòng ông X/bà Y." Hay nếu bạn được nối máy (chớ có lo, bạn đâu có mặt ở văn phòng để nghe cú điện thoại đấy) thì bạn phải hứng chịu bao nhiêu thống khổ để có thể đến được bước đó? Liệu bạn (một khách hàng giận dữ) có tình cờ va phải ai đó thật lòng quan tâm và giúp bạn giải quyết vấn đề hay chỉ bị chặn đứng mà thôi?

Tôi đã từng tự mình thử chiêu này nhưng kết cục không tốt đẹp gì cho lắm. Tôi quá kém khoản giả giọng người khác đến nỗi Penni, trợ lý tin cẩn suốt bao năm của tôi, cứ ngồi yên đó và để mặc tôi tự lôi mình ra làm trò hề với một tràng than phiền vờ vĩnh trước khi lên tiếng: "Vâng, xin cảm ơn ông rất nhiều vì đã chia sẻ những điều đó với chúng tôi. Tôi sẽ kiểm tra xem Ngài Branson có ở đây

để nghe điện thoại của ông không." Tiếp đó, cô để tôi chờ lâu như vô tận – đâu đó chừng vài phút – trước khi nhấc máy lên nói tiếp: "Xin lỗi nhé, Richard, nhưng bây giờ hình như anh đang không ở văn phòng, có ai giúp anh được không?" trước khi rú lên cười sằng sặc. Nhưng cứ thử xem sao – tôi dám chắc là bạn có thể thực hiện việc này khá hơn tôi.

Tôi đạt được những thành công rực rỡ hơn khi đóng chốt toàn thời gian ở Vương quốc Anh và gọi điện không hẹn trước cho các hành khách của Virgin Atlantic vừa mới đáp xuống sân bay Heathrow. Hành khách Upper Class (hạng thương gia) có thể được truy dấu dễ dàng trên đường về trung tâm London vì họ ngồi trên xe limousine do chúng tôi cung cấp dịch vụ. Tài xế đã quen nhận những cuộc gọi kiểu này và chỉ đơn giản chuyển máy cho ghế sau: "Điện thoại gọi cho ông/bà đấy ạ." Khỏi phải nói, họ quá ngạc nhiên vì nhận được cuộc gọi, nên thoạt tiên thường mở lời rất ngờ vực: "Xin chào, ai đấy nhỉ?", tôi sẽ đáp lại với giọng nói rất vui vẻ: "Xin chào, tôi là Richard Branson, tôi chỉ gọi điện để chào mừng quý khách đến nước Anh, và hỏi xem liệu chuyến bay có được suôn sẻ chăng." Khỏi phải bàn, tôi nhận được rất nhiều câu đáp kiểu: "Vâng, chắc rồi! Mà thật sự anh là ai mới được?" (một số phản ứng khó mà chuyển thành từ ngữ in trên sách) nhưng rốt cuộc, khi chúng tôi có thể khơi mào cuộc trò chuyện, thì với tôi, đó là một khoảng thời gian rất đáng giá. Những than phiền, hay tôi vẫn ưa gọi là "quan sát", thường không được mong đợi gì cho lắm, thậm chí là không được đón chào ở nhiều công ty, nên một nhân vật quản lý cấp cao tìm đến và hỏi han chân thành thực sự là một việc ghi điểm đáng kể và thu về những nhìn nhận thấu suốt rất thú vị.

Với những cú điện thoại tôi gọi đến các xe limousine, kết quả hầu hết là ba bên cùng thắng. Khách hàng rất ấn tượng với việc tôi bỏ công bỏ sức liên lạc với họ, tôi nhận được rất nhiều phản hồi nóng-hổi tuyệt vời mà tôi có thể trao đổi ngay với hãng hàng không, và tôi cũng có thể chuyển những lời khen ngợi cụ thể tới phi hành đoàn hay nhân viên sân bay, những người chẳng mấy ngạc nhiên khi nhận được điện thoại của tôi. Đó còn là một cách tuyệt vời để nói lời tri ân đến những "phi hành khách" thường xuyên nhất của hãng. Tôi cũng thích được "mật báo" khi một hành khách đạt một mốc nào đó, ví dụ 100.000 dặm[4], tôi sẽ gọi điện chúc mừng họ và bày tỏ hãng chúng tôi trân trọng sự tín nhiệm của khách đến mức nào. Một lời "cảm ơn" nho nhỏ đem lại lợi ích cực lớn.

[4]. 1 dặm = 1,61km

Tôi luôn cảm thấy điều sau đây là một trong những đặc tính thú vị nhất của con người: một vấn đề được giải quyết mau lẹ và hiệu quả gần như luôn luôn góp phần tạo ra lòng trung thành từ phía khách hàng lâu năm tốt hơn so với trường hợp dịch vụ ban đầu vốn đã mang lại sự hài lòng. Tôi là một tín đồ sùng mộ phương châm phục vụ khách hàng cổ xưa: "Biết sớm vấn đề, sửa sai lập tức". Nếu ai đó có thể giải quyết vấn đề ngay tại trận, ta sẽ tránh được mọi nỗi oán giận của khách hàng, tiết kiệm thời gian và phí tổn cho công ty – và quan trọng không kém, là một giải pháp tức-thì thường giúp giữ chân khách hàng.

Bạn cứ việc bảo tôi là "lãnh đạo kiểu ngược đời", nhưng bất cứ công ty nào chỉ nhất nhất nhìn vào lợi nhuận sau thuế khi xem xét hiệu quả hoạt động, thì đúng là họ đang sống rất bấp bênh. Cái lối tư duy "nhìn từ phòng họp" mù quáng ấy đã khiến Steve Jobs phải trả giá bằng vị trí của ông ở Apple, và lịch sử nhanh chóng cho thấy việc đó dẫn công ty đến đâu – gần như đến bờ vực tuyệt diệt. Nên thay vì ngồi trong lồng son gác tía, một lòng tin tưởng những gì mà các khảo sát tài chính và khách hàng thể hiện, những lãnh đạo hiệu quả buộc phải làm gương và xông ra đường mà kiểm nghiệm thường xuyên. Tôi có lẽ là một trong những nhà phê bình (mang tính xây dựng) lớn nhất của mọi công ty thuộc tập đoàn Virgin và thường xuyên cân bằng lại bằng những lời khen ngợi khi cần thiết, đương nhiên. Với bất cứ trải nghiệm dịch vụ nào của chúng tôi, dù tốt đẹp và dẫn đầu xu hướng đến đâu, tôi gần như luôn luôn có cách để cải thiện hơn nữa. Vâng, có thể đôi lúc tôi bị kết tội "bới bèo ra bọ" vì cứ khư khư đi lại cùng cuốn sổ trong tay, nhưng một điều không đổi, chính những chi tiết nhỏ nhặt kết hợp lại với nhau tạo ra những trải nghiệm khách hàng tốt – hoặc xấu – khó quên. Ví như, vì đâu chúng ta lại phục vụ khăn ấm cho các hành khách mới bước lên máy bay trong một ngày Las Vegas nóng như thiêu? Chẳng phải khăn lạnh hợp lý hơn sao?

Tôi luôn cảm thấy việc trong công ty có những nhân sự cấp cao tận tâm đến mức chú trọng đến những tiểu tiết nhỏ nhặt ở phía khách hàng – chứ không phải là giá cổ phiếu – sẽ giúp khích lệ mọi thành viên trong tổ chức tạo thành thói quen xem xét chất lượng của doanh nghiệp mình từ ngoài vào trong. Một lợi ích nảy sinh từ đó là các quản lý cấp trung không muốn một lãnh đạo cấp cao lại trở thành người đầu tiên nói cho họ biết phần công việc của mình chất lượng ra sao khi nhìn vào từ bên kia tường rào, đặc biệt trong trường hợp chính họ cũng chưa từng ngại đặt chân ra địa hạt đó!

Như một ví dụ cho nỗ lực liên tục "tự nhìn mình như cách người

khác thấy", giờ đây Virgin Hotels đã mở cửa, tôi sẽ khích lệ các quản lý khách sạn thường xuyên nghỉ qua đêm (không báo trước thời gian) ở những phòng trống ngẫu nhiên trong cơ ngơi của mình. Chỉ bỏ ra vài phút thị sát một căn phòng nào đó trong ngày chẳng cho ta biết chút manh mối nào về những gì khách hàng trải nghiệm khi ngủ qua đêm ở đó. Nếu bạn muốn nắm bắt trọn vẹn sản phẩm và dịch vụ bạn đang bán, bạn buộc phải nhìn nhận nó từ góc độ của khách hàng.

Nhân tiện đang nói về dịch vụ Nhà hàng – Khách sạn, có lẽ sáng kiến quản lý táo bạo nhất tôi từng chứng kiến là ở một cơ ngơi do Virgin Holidays khai thác ở Florida. Vị quản lý ở đó đã đặt ảnh chụp, tên và số điện thoại – đủ cả, từ số văn phòng, số di động và số nhà của mình – bên trong mỗi thang máy. Lời nhắn kèm theo đó đại khái là: "Nếu trong thời gian lưu trú, quý khách gặp bất cứ vấn đề gì chưa được giải quyết thỏa đáng, xin hãy gọi ngay cho tôi." Khi tôi hỏi anh liệu cách này có gây phiền hà gì không, câu trả lời là: "Với tôi thì không hề, với nhân viên của tôi, có thể có. Tôi chỉ đảm bảo là họ hiểu tôi ghét bị làm phiền khi đang ở nhà với gia đình thế nào." Tiếp đó, anh nói thêm rằng xét trong năm các biển hiệu đó được gắn lên, anh nhận được chừng vài ba cuộc gọi mỗi tháng – một ví dụ tuyệt vời cho việc một quản lý cấp cao tự đặt mình ở tuyến đầu 24/24!

Khi còn là Giám đốc Điều hành trực tiếp ở Virgin Atlantic, tôi cũng thực hiện một việc tương tự với nhân viên của mình. Tôi viết thư cho họ mỗi tháng, cập nhật tình hình công ty, và thời điểm bấy giờ – trước khi thư điện tử và điện thoại di động bùng nổ – tôi cung cấp cho họ địa chỉ và điện thoại nhà riêng, phòng trường hợp họ muốn liên lạc với tôi. Và, cũng như vị quản lý của khách sạn ở Florida, những lần nhân viên liên hệ, tôi đều rất vui lòng lắng nghe những gì họ chia sẻ.

TỰ NHÌN MÌNH NHƯ KHÁCH HÀNG NHÌN NHẬN

Điều hành một doanh nghiệp quá dễ dàng, nếu việc tìm ra một lãnh đạo chỉ đơn giản như chuyện gắn mấy cái tên "rất oách" như tổng giám đốc, chủ tịch, giám đốc điều hành, vân vân và vân vân. Một cái chức danh bóng bẩy có thể sẽ mở rộng cửa (chí ít một lần) hoặc thu hút nhiều người gọi điện đến cho bạn, nhưng nó không hề đảm bảo mức độ tôn trọng và tầm ảnh hưởng – những tiêu chuẩn để đánh giá một lãnh đạo đích thực – của những người xứng đáng với vị trí của mình, chứ không đơn thuần là được gán cho chức vụ. Ngày nay, có quá nhiều doanh nghiệp vẫn coi vị trí cao nhất này như là thứ đặc quyền của người "đứng kế tiếp trong

hàng", ai đó đã cần mẫn bỏ ra nhiều năm tháng để làm người xếp thứ hai trên thang bậc công ty. Cách này có lẽ hiệu quả trong các hoàng tộc nhưng hẳn nhiên không phải lúc nào cũng phát huy tác dụng trong nhiều tình huống kinh doanh.

Đội ngũ quản lý cấp trung quyết định sự tồn vong của công ty, nên sở hữu những lãnh đạo phòng ban xuất sắc ở mọi cấp độ là điều sống còn với mọi doanh nghiệp – nhưng không phải tất cả các quản lý giỏi đều tự nhiên vươn dần lên vị trí lãnh đạo cấp cao. Tất nhiên, khá nhiều lần chuyện này đã xảy ra, nhưng nó không phải thứ "từ trên trời rơi xuống". Thông thường, việc "người số hai" được đôn lên vị trí số một thường là hành động đảm bảo tính liên tục trong hoạt động đều đặn của doanh nghiệp, diễn giải ra là "kinh doanh như bình thường" hoặc bảo vệ di sản của người tiền nhiệm. Cách làm này phù hợp với một số công ty cực kỳ thành đạt, nhưng kể cả ở những nơi như thế, thì tôi vẫn cảm thấy sự chuyển giao vị trí tối cao là một cơ hội tuyệt vời để có cái nhìn mới mẻ về chuyện công ty sẽ đi (hoặc không đi) về đâu, và nếu cần, thì chút lắc lư, chao đảo, dao động cũng chẳng hại gì.

Rõ ràng là khi cân nhắc các ứng viên cho những vị trí lãnh đạo, bản sơ yếu lý lịch của họ phải được xét đến, nhưng thực sự tầm nhìn tương lai của họ nên được đánh giá ngang bằng với những thành tựu đã đạt được trong quá khứ. Nếu một công ty muốn tiến về phía trước, thì trao chức vụ cho những ứng viên tương tự như người tiền nhiệm khó có thể đem đến những đổi thay tích cực. Bất kể người tiền nhiệm có xuất sắc ở vị trí của mình ra sao, lúc nào cũng vẫn còn điểm có thể cải thiện, nên câu hỏi tôi vẫn ưa đặt ra với các ứng viên nội bộ là: "Nếu anh/chị có được chức vụ này, thứ đầu tiên anh chị sẽ thay đổi ở đây là gì, tại sao?" Dù chúng tôi rất thích tuyển dụng từ nội bộ tập đoàn Virgin nhưng tôi không ác cảm gì với việc đón nhận nguồn lực mới từ bên ngoài – một đôi mắt (và đôi tai) tươi trẻ hay phát hiện ra những cơ hội tiềm tàng mà những nhân viên lâu năm chỉ đơn giản coi là "chuyện thường ngày ở huyện".

HIỂU NỘI TÌNH TỪ BÊN NGOÀI

Thật tình cờ, suốt vài năm qua, chúng tôi đã bổ nhiệm hai Giám đốc Điều hành mới lên điều hành hai hãng hàng không lớn nhất của tập đoàn: Virgin Atlantic và Virgin Australia, và trong cả hai trường hợp, tôi tin là có lẽ chúng tôi gây ngạc nhiên cho nhiều người vì đã thay thế những tên tuổi tiền nhiệm lâu năm bằng các nhà quản lý cao cấp đến từ hai hãng hàng không lớn giàu truyền thống.

Ở Úc, gần như chắc chắn chúng tôi đã làm cả ngành hàng không hơi choáng vì mời John Borghetti tiếp quản từ Brett Godfrey, vị sáng lập viên rất dễ mến của hãng. Là cựu binh ba-mươi-sáu năm chinh chiến ở Qantas, hãng hàng không thống trị nước Úc, John, đúng theo nghĩa đen, đã khởi đầu từ bộ phận sàng lọc thư từ và nỗ lực vươn lên đến vị trí cao thứ hai trong công ty. Khi đến gặp chúng tôi, anh hơi chán nản, vì vừa bị tước bỏ cơ hội nắm chức vụ cao nhất tập đoàn. Theo quan điểm của tôi thì đây là sai lầm khủng khiếp về phía Qantas, nhưng chúng tôi sẽ mãi mãi biết ơn Qantas vì đã để một người như John thoát khỏi nanh vuốt của họ. Biết ơn nhiều đến nỗi, sau khi có được John trong ban giám đốc vài tháng, tôi đã cực kỳ nôn nóng muốn gửi đến chủ tịch tập đoàn Qantas lời nhắn "Xin cảm ơn vì món quà tuyệt vời", nhưng phải cố nén lại.

Cuộc gặp đầu tiên của tôi với John để bàn bạc về khả năng gia nhập Virgin là ở Singapore, sau giải đua xe F1 Grand Prix, phải thú thực là tôi đã vô cùng choáng ngợp. Tôi hết sức hoài nghi rằng một cựu binh kinh nghiệm đầy mình (ba mươi sáu năm, dù ở đâu, cũng là một khoảng thời gian quá dài) của một hãng hàng không đình đám lại là một ứng viên phù hợp với chút cơ ngơi nho nhỏ kiểu tân thời ở Úc, nhưng anh đã chứng tỏ rằng tôi lầm to. John đến, sẵn sàng trong tay những chiến lược cho mọi thứ mà anh nghĩ rằng cần phải thực hiện để đưa Virgin lên những tầm cao mới, và rõ ràng anh là người dành cho chúng tôi. Dù mọi cuốn cẩm nang hẹn hò đều bảo rằng bạn không nên bước vào một mối quan hệ mới với bất cứ ai đang trong giai đoạn phục hồi sau một cuộc hôn nhân thất bại, tôi cảm thấy ở John nhiều phẩm chất hơn là chỉ mỗi động cơ báo thù. Đúng, anh rất tức giận, điều đó hoàn toàn có thể giải thích là bởi vì anh đã không được mời ngồi vào ghế cao nhất ở Qantas sau khi cống hiến cả sự nghiệp ở nơi này, nhưng nỗi tức giận ấy gần như là bởi anh khẩn thiết kiếm tìm một nơi thực thi tất cả những điều anh còn chưa hoàn thành được ở nơi làm việc trước đó. Khi tôi hỏi tại sao anh chưa tiến hành một ý tưởng thông minh nào đó trong khi còn ở Qantas, anh chỉ đáp đơn giản: "Vì tôi không phải là giám đốc điều hành và không nhận được sự ủng hộ của ban giám đốc. Còn ở đây, tôi đã có cảm giác rằng đó không còn là vấn đề gì nữa."

Hoàn toàn có thể khẳng định, rằng nếu chúng tôi sở hữu một cỗ máy nhân bản vô tính cùng năng lực sao chép những nhà lãnh đạo tài giỏi và xuất sắc nhất ở Virgin, John sẽ là một trong người đầu tiên chúng tôi đưa vào đó. Anh là một nhà tư tưởng chiến lược cực "xịn", thế nhưng, anh còn có những kỹ năng đối nhân xử thế siêu phàm, yếu tố bắt buộc ở bất cứ Giám đốc Điều hành nào

tại một công ty Virgin. Tất nhiên, điểm cộng nữa là chắc chắn anh biết cách đọc tâm trí đối thủ lớn nhất của chúng tôi tại Úc – tôi đã có vài cơ hội để tin chắc rằng John biết rõ động thái của Qantas trước cả lúc họ kịp làm gì – tôi đoán là hiện diện ở một nơi suốt ba-mươi-sáu năm sẽ đem lại tác dụng này đây. Nhưng quan trọng không kém, là John luôn tỉ mỉ quan sát tất cả mọi diễn biến tại Virgin Blue (về sau là Virgin Australia) và có viễn kiến như một đối thủ khi nhìn nhận rằng ở một số lĩnh vực, chúng tôi chưa hẳn đã khôn ngoan như mình vẫn tưởng. Nói cách khác, John đã mang đến khả năng quan-trọng-hàng-đầu là "tự nhìn nhận bản thân như cách người khác thấy" và từ đó hành động ngay để điều chỉnh sát sao về đường hướng.

Anh còn mang đến một nguồn năng lượng mới mà các nhân viên đặt biệt danh là NBO, viết tắt của *New Borghetti Order,* nghĩa là *Trật tự mới của Borghetti.* John đưa vào thói quen thường nhật một hoạt động mà người Úc gọi là "loăng quăng" khắp công ty. Khi anh làm việc đó, một trong nhiều thứ khiến NBO khác hẳn, đó là John có thói quen không chỉ nói một câu "Xin chào, khỏe không?", mà thay vào đó là bỏ thời gian tham gia vào những cuộc thảo luận chuyên sâu bột phát với nhân viên ở mọi cấp bậc, và, quan trọng nhất là hành động ngay theo phản hồi từ họ, chứ không chỉ bảo với họ rằng anh sẽ "cân nhắc" và rồi bỏ đó.

Một quan sát thú vị mà John đưa ra ngay lập tức là anh cảm thấy có lẽ Virgin quá chú trọng vào đẩy mạnh thương hiệu chứ không phải việc kinh doanh. Đã quan sát những gì Virgin làm suốt nhiều năm qua con mắt của một đối thủ, John nói với tôi – và tôi đã ghi ngay vào sổ tay – rằng anh cảm thấy hình ảnh thương hiệu mà chúng tôi quảng bá đã "thể hiện sai lệch một số phẩm chất đáng giá nhất của hãng hàng không". Nói như vậy, ý anh là kiểu hình ảnh "tiệc tùng là chính, thoải mái cực kỳ" mà Virgin Blue quảng bá ở Úc đã dẫn đến chuyện rất nhiều khách hàng tiềm năng – đặc biệt là những hành khách thương gia cao tuổi và nghiêm túc – khó lòng coi Virgin là một doanh nghiệp đủ đàng hoàng xứng với công chuyện của họ. Thật ngộ nghĩnh, đây chính xác là cuộc khủng hoảng bản sắc chúng tôi từng phải đối mặt ở Virgin Atlantic nhiều năm về trước, khi thoạt tiên, chúng tôi bị coi là "hãng hàng không kiểu dân chơi màu mè".

Khi trao đổi, John – tôi cho rằng rất dũng cảm – bày tỏ suy nghĩ của anh rằng "chế phục" tàu bay (tức là lớp sơn thân máy bay) của hãng cần tỉa tót một chút cho hợp với thị trường Úc. Anh cảm thấy rằng cách sử dụng biểu tượng Virgin cho cả Virgin Atlantic và Virgin America là quá bảo thủ, và rằng chúng tôi cần mang

chất đương đại hơn chút. Tôi nói "dũng cảm", là vì suốt bao năm nay, biểu tượng Virgin là bất khả xâm phạm, một thứ không thể động chạm đến dù trong hoàn cảnh nào.

Tuy thế, khi John nêu vấn đề trước toàn bộ những nhân vật đầu não của hãng hàng không, có lẽ tôi được kỳ vọng là người sẽ mau chóng tiễn cái gã chọc ngoáy từ hãng Qantas này về chỗ và nói câu gì đó kiểu: "Xin lỗi nhé, nhưng lãnh địa này ta không thể động vào." Thế mà ngược lại, ngoài John, tôi là người duy nhất trong phòng nghĩ ý kiến đó hợp lý nên đáp rằng: "Thế thì bỏ đi, nếu anh nghĩ đấy là việc ta cần làm, thì cứ tiến hành thôi." Kết quả là việc dịch chuyển biểu tượng (Virgin) về một bên trông rất lạ lẫm, mà thật lòng, có người yêu kẻ ghét, nhưng phương án cập nhật này mang lại làn gió mới cho thương hiệu và giúp chúng tôi thu hút rất nhiều sự chú ý từ giới truyền thông và khách hàng.

Nhưng chỉ để chứng minh thêm rằng không có gì là quá linh thiêng cấm đoán, một "điều chỉnh" khác còn kỳ dị hơn ở thương hiệu Virgin Atlantic có thể thấy ở Los Angeles khi hãng hàng không của chúng tôi tài trợ cho một dự án hợp tác quảng bá quy mô lớn với bộ phim của Austin Powers năm 1999 là The Spy Who Shagged Me: biển quảng cáo khắp LA đều có dòng chữ "Virgin Shaglantic" cùng hàng tá các loại câu thoại ngắn rất bạo miệng của nhân vật do Mike Myers thủ vai. Và, khi sự đã rồi, nhóm "cảnh sát logo" (biệt danh trìu mến dành cho nhóm giám sát thương hiệu) ở London phát hiện ra đây là trò bôi xấu một trong những thương hiệu mạnh nhất của tập đoàn, họ như thất kinh. Khi họ căn vặn đội marketing ở Mỹ rằng đội này đã xin phê duyệt chưa, câu trả lời không tầm thường chút nào: "Không, đương nhiên là không rồi. Chúng tôi quyết định đây là một trong những cơ hội thà xin được tha thứ còn hơn là xin được cho phép." Khi tôi được biết sự việc này, tất cả những gì tôi có thể làm là mỉm cười và bắt chước biểu cảm: "Úi chà, bé bi à!" rất nhảm của Austin Powers.

Quay lại với Úc, vẫn có đôi điều John Borghetti và tôi vẫn chưa hoàn toàn đồng thuận với nhau. Trước hết, anh bày tỏ nỗi lo ngại rằng chúng tôi tiêu phí quá nhiều thời gian và tiền bạc vào tiệc tùng cho nhân viên – về điểm này, tôi nghĩ chúng tôi sẽ thuyết phục được John, sau khi anh tới dự vài buổi tiệc như thế. Một điều nữa là xu hướng "com lê cà vạt chỉn chu" của John – một thứ sinh ra từ bao nhiêu năm tại hãng Qantas già nua béo phị. Đây là một phần khác trong tiến trình "cải đạo Virgin" mà tôi tự tin rằng sẽ dần ổn thỏa qua thời gian: còn tới nay, tôi nghĩ rằng tôi mới chỉ cắt có mấy cái cà vạt lụa đắt tiền của John bằng cây kéo lúc-nào-cũng-sẵn-sàng của mình. Với những trường hợp com-lê-cà-vạt

mãn tính như John, tôi khám phá ra là đôi khi ta cần đến ba hay bốn lượt "phẫu thuật cắt bỏ cà vạt" thì họ mới chữa khỏi thói quen này.

Một Giám đốc Điều hành hãng hàng không thứ hai mà chúng tôi "nhập khẩu" là Craig Kreeger ở Virgin Atlantic, cũng như John ở Australia, anh gia nhập Virgin sau khoảng thời gian dài ở một hãng hàng không lâu đời. Trong trường hợp của Craig, anh cống hiến hai mươi bảy năm cho hãng American Airlines, nhưng dù thế, anh lại không mấy khó khăn để "cắt đứt". Tôi gặp Craig lần đầu khi anh đến quần đảo Necker để chốt lại lựa chọn gia nhập Virgin. Khi tôi hỏi mối lo ngại lớn nhất của anh khi đến làm việc với Virgin, anh khiến tôi ngạc nhiên với lời đáp: "À, hoàn toàn thật lòng nhé, Richard, có lẽ là lúc xếp đồ đến đây để gặp anh. Tôi mới phát hiện ra tôi không cần một cái cà vạt, nhưng rồi tôi cũng chẳng có lấy một manh mối để biết 'quy tắc trang phục' sẽ là gì!" Tôi nghĩ Craig chắc phải là người đầu tiên từng băn khoăn chuyện "quy tắc trang phục" khi gặp tôi, và tôi đảm bảo là anh sẽ không bao giờ gặp phải vấn đề đấy nữa.

Cũng như John ở Úc vài năm trước đó, việc tuyển dụng Craig có lẽ gây kinh ngạc cho một số người từng nghĩ là nhân vật kế nhiệm Steve Ridgway (Steve giữ vị trí Giám đốc Điều hành của Virgin Atlantic trong mười hai năm) hẳn cũng xuất đầu lộ diện từ nội bộ hãng hàng không. Dù vậy, một lần nữa, cũng như ở Úc, chúng tôi quyết đưa về nhân sự nào đó từ một hãng hàng không giàu truyền thống – đây không phải lần đầu tiên chúng tôi đi câu ở American Airlines, vì chúng tôi đã mời David Cush từ hãng này về thống lĩnh Virgin America hồi vài năm trước. Ngay từ đầu, tôi đã rất ấn tượng với phong thái thoải mái của Craig, và có một phần trong bản lý lịch của anh cũng nổi bật hẳn lên: vị trí của anh ở American Airlines vài năm trước ở London bao gồm cả thực hiện liên minh chiến lược giữa American Airlines và British Airways. Khi đó, chúng tôi sắp sửa tuyên bố rằng Delta Air Lines đã mua lại 49% cổ phần Virgin Atlantic mà Singapore Airlines nắm giữ trong nhiều năm, chúng tôi cần một người thay mặt mình để vạch kế hoạch tác chiến cho mối quan hệ mới mẻ này. Singapore Airlines luôn là một đối tác bị động, nhưng mối quan hệ với Delta sẽ khác rất nhiều, và khai thác tối đa những hợp tác xuyên đại tây dương mà mối quan hệ mới này cho thấy sẽ đóng vai trò then chốt đối với sự phát triển và sinh lời không ngừng của hãng hàng không chúng tôi đã xây dựng từ tay trắng vào năm 1984.

Thế nên, Craig là người dành cho chúng tôi, và dù vào thời điểm viết cuốn sách này, anh mới chân ướt chân ráo bước vào vị trí của

mình, nhưng anh đã kịp ghi dấu ấn bằng việc thiết lập một kế hoạch hai-năm cực kỳ toàn diện mà nhìn vào đó, ai cũng có thể đo đếm được sự phát triển của cá nhân mình và của cả công ty. Cả John lẫn Craig đều là minh chứng cho lòng tin tôi hằng ấp ủ lâu nay, rằng mọi thứ đều có thể được cải thiện hơn nữa, và thường chỉ có ai đó xem xét hoạt động của bạn từ bên ngoài mới có thể mang lại tầm nhìn và tinh thần sẵn sàng cần thiết để phá hoại những kế hoạch dù là tinh vi nhất.

Thế nên đừng có bỏ hết thì giờ loay hoay ám ảnh xem đấu đá thế nào, hãy phân bổ chút năng lượng mà nhìn vào gương xem bản thân ta ra sao trong mắt của nhân viên, đối thủ và khách hàng. Và chớ có chờ đến khi có chuyện xảy ra rồi mới bắt đầu bước ra và tìm cách sửa chữa; hãy làm thế khi mọi sự vẫn đang êm xuôi tốt đẹp, nếu bạn vẫn muốn duy trì điều đó. Tạo thành thói quen quan sát công việc kinh doanh của bạn từ bên ngoài sẽ cho bạn biết rất nhiều về việc những kết quả tốt đẹp có thể tiếp diễn – hoặc chấm dứt – trong bao lâu!

Chương 4
K-I-S-S Rồi hãy nói

Giản đơn luôn là nhất

"Những lãnh đạo đặc biệt phần lớn là những kẻ đơn giản hóa, họ có thể vượt qua mọi cãi cọ, tranh luận và hoài nghi để đưa ra một giải pháp mà tất cả mọi người đều hiểu được."

– Colin Powell

Đ

iểm mấu chốt trong tuyên bố này của Colin Powell là lãnh đạo tài giỏi không chỉ là những người đơn giản hóa, mà họ có khả năng đối thoại với toàn bộ thính giả bằng những từ ngữ ai cũng hiểu được. Bạn không thể lúc nào cũng lắng nghe nhân viên của mình, vì đôi khi họ buộc phải lắng nghe bạn. Chuyện bản thân Powell có thuộc phạm trù lãnh đạo "vĩ đại" hay không thì còn phải bàn, nhưng một trong những người đương thời với Powell, cựu tổng thống Bill Clinton, hẳn nhiên là một hình mẫu chính trị gia có tài truyền tải thiên bẩm những thông điệp nghiêm túc một cách dễ hiểu. Sự thực là, sau khi Clinton thực hiện một bài phát biểu tuyệt đỉnh trong sự kiện vận động tranh cử của Obama năm 2012, tôi phải cười khùng khục khi nghe thấy người kế nhiệm Nhà Trắng nói đùa rằng có lẽ ông nên chỉ định Clinton làm "Thư ký Lý giải Mọi sự".

KISS là từ viết tắt của *"Keep it simple stupid"* (tạm dịch: Đơn giản thôi, đồ ngốc!), người ta vẫn tin rằng câu này có nguồn gốc từ Hải quân Mỹ hồi thập niên 1960. Đó là chỉ thị cho các kỹ sư hệ thống khi thừa nhận một thực tế là đa phần các hệ thống tác chiến đều vận hành tốt hơn khi được duy trì mức đơn giản nhất có thể, trong khi độ phức tạp chẳng mang lại gì, ngoài gây rắc rối. Thế

nhưng, thật bất hạnh thay, rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp và chính trị gia có vẻ không mấy tán thành với nguyên tắc này.

Trong trường hợp của tôi, những khó khăn gây ra bởi chứng khó đọc khiến sự đơn giản trong giao tiếp là đòi hỏi bắt buộc chứ không chỉ là việc nên làm. Nhưng bất kể trong công việc hay đời sống, trau dồi nghệ thuật nói năng giản dị, khúc chiết chỉ mang lại toàn là lợi ích cho mỗi chúng ta, và tất cả những ai có liên đới đến ta. Với một số người, như Bill Clinton, khả năng ăn nói là thiên phú, song hành cùng trí thông minh bẩm sinh và khả năng diễn đạt súc tích; nhưng rất nhiều người khác thì nói năng chẳng hề gọn ghẽ chuẩn xác, mà thường rối tung rối mù khó hiểu.

Một ví dụ cho tình trạng khổ sở ấy có thể được tìm thấy trên loạt hài kịch truyền hình xuất sắc của đài BBC – Yes, Prime Minister (tạm dịch: Vâng, Thưa Thủ tướng). Tôi không hay xem ti vi lắm, nhưng loạt phim này từ lâu đã là chương trình tôi yêu thích – thậm chí còn có tin rằng đây là một trong số ít những chương trình truyền hình "bắt buộc phải xem" của cựu Thủ tướng Anh Margaret Thatcher. Trong chương trình có một nhân vật tuyệt hay là Ngài Humphrey, một ví dụ tương phản cho tất cả những gì mà KISS đại diện. Éo le thay, thầy dạy tiếng Anh của tôi hồi ở trường Stowe hẳn sẽ mô tả Ngài Humphrey là "một thí dụ hoàn hảo của ê a dài dòng, cà kê dê ngỗng và ngôn từ bóng bẩy nhưng rỗng tuếch", một câu nói chúng tôi vẫn giỡn với nhau là miêu tả đích danh ông thầy đó! Tuy vậy, nói một cách giản dị, Ngài Humphrey là hình ảnh biếm họa tuyệt hảo cho kiểu người thích nói năng rườm rà nhưng không thể hiện được bất cứ điều gì có thể hiểu được.

Nếu bạn không biết Yes, Prime Minister, thì sau đây là một đoạn thoại ngắn khắc họa Ngài Humphrey xuất sắc nhất – hay nói chính xác hơn là tệ hại nhất.

"Những hoài nghi về chính sách điều hành có thể gây ra những nhầm lẫn giữa chính sách điều hành với điều hành chính sách, nhất là khi trách nhiệm điều hành chính sách điều hành mâu thuẫn với trách nhiệm đối với chính sách điều hành chính sách."

Ngắn gọn dứt khoát luôn là nhất

Bất cứ khi nào tôi đụng phải một Ngài Humphrey trong-đời-thực, tất cả những gì tôi có thể làm là tự ngăn mình túm lấy cổ áo họ và gào thét: "Cuộc đời ngắn lắm! Nói vào ý chính đi, làm ơn!" Khi đối tượng ta nhắc đến ở đây tình cờ lại là một nhà ngoại giao đức cao

vọng trọng hay một tư lệnh ngành thì cách tiếp cận "vỗ mặt" thế này không phải là sáng suốt nhất. Nhưng bạn có thể từng bước ngăn bản thân mắc phải thói xấu này, và trong trường hợp của tôi, như thế nghĩa là cố gắng hết sức để sống đúng theo phương châm xưa cũ "Nghĩ sao nói vậy, chỉ nên nói những điều thực tâm" và hay nhất là nói bằng vài lời được cân nhắc kỹ càng hết mức có thể. Có rất nhiều kiểu Ngài Humphrey trong lĩnh vực kinh doanh, những người nhầm tưởng rằng họ khẳng định uy quyền bản thân bằng cách chêm câu bình phẩm vào tất cả những chủ đề đang được bàn thảo, trong khi sự thực là họ chẳng có gì thông thái để bổ sung vào cuộc tranh luận, họ sẽ chứng tỏ mình thông minh hơn nếu chịu im miệng, chẳng nói năng gì.

Khi đi lên trang giấy, thì nghệ thuật chưng cất tư tưởng thành những lời lẽ súc tích nhất có thể lại thường là một khả năng đòi hỏi phải qua trui rèn luyện tập, nhưng thời gian lại thường eo hẹp. Nhà toán học Pháp Blaise Pascal đã tổng kết lại câu hỏi hóc búa này trong một dòng viết trứ danh: *"Xin thứ lỗi cho tôi vì bức thư quá dài, tôi không có thì giờ để viết nó ngắn gọn hơn."* Twitter không phải là một lựa chọn số hóa vào thời Pascal còn tại thế, nhưng với giới hạn 140 ký tự, các dòng tweet đã trở thành nhà vô địch về kinh tế trong giới từ ngữ, và vốn là một kẻ kiệm lời, phải nói rằng tôi rất mê nó. Giờ đây, viết bất cứ thứ gì, tôi cũng đều đưa ra một nỗ lực có ý thức để cô đọng quan điểm mình muốn đưa ra vào định dạng kiểu-Twitter. Cho dù tôi cố gắng giảm xuống còn vài trăm ký tự, tôi vẫn có thể tin rằng mình đã bày tỏ thông điệp hiệu quả hơn so với trường hợp viết dài gấp mười lần.

Nên, một lời khuyên ở đây với bất cứ ai viết tài liệu chào hàng lần đầu hoặc bất cứ giấy tờ thông tri nào – và tất nhiên, nếu tôi phải làm những việc đó – thì bất cứ cái gì dài hơn "một trang" đều bị coi là quá dài. Thật ra, kể cả một e-mail vượt quá mức "vài trăm từ" cũng không thể nào thu hút được sự chú ý của tôi hay bất cứ ai. Một ngày có được bao nhiêu giờ đồng hồ đâu, chẳng ai có đủ thời gian mà vật vã đọc cho hết nổi những thư từ dài dòng rườm rà kiểu-Ngài-Humphrey. Anh bạn Larry Page của tôi ở Google có lần kể với tôi là các đồng nghiệp của anh đều biết nếu gửi cho anh những e-mail dài hơn số ký tự của một tin nhắn tweet, đồng nghĩa với khả năng anh sẽ không bỏ thời gian ra mà đọc nó tăng theo cấp số mũ. Lôi kéo sự chú ý của ai đó trong viết lách cũng giống quá trình bỏ neo tàu biển vậy. Đầu tiên sợi dây mỏng manh nhẹ bẫng (tin nhắn tweet) được quăng vào tay người neo tàu, sợi dây này dẫn tới một đoạn cáp to khỏe hơn (e-mail) cuối cùng móc vào cáp neo tàu cực to cực nặng (phần trình bày đầy đủ). Cứ thử quăng sợi cáp to nặng đầu tiên, kiểu một cái e-mail dài năm trang

mà xem, nó sẽ chìm nghỉm biệt tăm biệt tích ngay.

TÔI GHÉT PHÁT BIỂU

Một câu tuyên bố thế này, lại thốt ra từ một người rất hay phải phát biểu chắc sẽ khiến mọi người ngạc nhiên, nhưng đến bây giờ, đây vẫn là sự thật, chẳng khác gì năm mươi năm về trước, hồi tôi mới bắt đầu nói trước đám đông. Tôi vẫn nhớ tôi đã sợ chết khiếp khi phải đứng trước toàn trường để phát biểu. Đó là cuộc thi mà tụi tôi phải học thuộc lòng một bài nói ngắn và trình bày trước cả trường. Nếu có lúc nào nhỡ vấp váp, chuông sẽ réo inh ỏi nhắc nhở ngay, tình cảnh của tôi là thế đấy. Sẽ bị loại luôn. Thật tình là tôi đã miệt mài chăm chỉ để học thuộc bài, và dù vô cùng hoảng sợ, tôi đã cố gắng khởi đầu khá suôn sẻ, nhưng được vài phút thì đầu óc tôi bỗng nhiên trống rỗng. Chỉ trong khoảnh khắc, tiếng R-E-N-G đã đưa tôi trở lại hiện thực. Đến giờ tôi vẫn toát mồ hôi hột mỗi khi nhớ lại trải nghiệm tột cùng đau khổ ấy.

Gạt hẳn sang một bên nỗi hồi hộp, thì chỉ đơn giản, là tôi chưa bao giờ vui thích việc nói trước công chúng, và cũng giống như mọi việc khác trong đời mà tôi không thích, thì tôi vẫn thực hiện không đến nỗi quá tệ. Qua nhiều năm tháng, tôi đã dần trở nên thoải mái với vai trò một diễn giả, nhưng tôi vẫn cứ bị căng thẳng. Có chút an ủi là không phải một mình tôi rơi vào cảnh này, khi nỗi sợ nói trước đám đông – hay như thuật ngữ lâm sàng là "chứng sợ nói" – nằm ở đầu bảng, cùng với chứng sợ bay, chính là những nỗi sợ phổ biến nhất của con người.

Một thực tế không thể trốn tránh trong kinh doanh, ấy là bạn càng thành công, càng đạt tới những nấc cao hơn trên thang bậc tập đoàn, thì bạn càng thường xuyên bị bắt buộc phải bước ra trước micro. Không như trong lĩnh vực công, nơi mà năng lực thực hiện những bài diễn thuyết hùng hồn đã giúp rất nhiều người đáng lẽ ra chỉ là những con buôn chính trị tầm thường được trúng cử, trong khu vực kinh tế tư nhân, dù đó là một tài năng hữu ích thật, nhưng tôi cho rằng không có quá nhiều người được tuyển dụng hoặc thăng tiến chủ yếu dựa vào khả năng nói chuyện trước đám đông. Máy nhắc chữ là một công cụ hỗ trợ tuyệt vời cho những bài phát biểu trước đông đảo thính giả. Khi đã có máy nhắc chữ, vài viên trợ tim và khả năng đọc chữ, gần như bất cứ ai cũng có thể thực hiện một màn biểu diễn rất đáng ngưỡng mộ, nhưng điều tréo ngoe đáng buồn là những màn hình kính nho nhỏ ấy không dễ dàng giấu giếm trước nhóm thính giả quy mô nhỏ hơn. Bầu không khí thân mật ở những nhóm dưới một trăm người gây ra tỷ lệ ngắt lời và chất vấn cao hơn nhiều, việc này không có lợi

lắm khi dùng máy nhắc chữ!

Và một cảnh báo: quá lạm dụng công nghệ có thể gây nguy hiểm theo nhiều hướng, nhưng tình hình sẽ là nguy ngập nhất khi món đồ công nghệ cao ấy là chiếc máy nhắc chữ, và bạn thì đang đứng trước thính giả. Mọi thứ tan tành! Tôi luôn cương quyết phải có một bản in bài phát biểu ngay trong tay, phòng khi có vấn đề. Thế nhưng, trong những năm qua, tôi đã chứng kiến vài người ắt hẳn chưa từng rượt lại bài nói của mình cho đủ trôi chảy để ứng phó kịp thời khi gặp phải trục trặc kỹ thuật với bản thảo số – một việc rõ ràng Michael Bay, đạo diễn loạt phim Transformers đã không làm tại buổi họp báo Triển lãm Sản phẩm tiêu dùng Số hóa của Samsung. Khi máy nhắc chữ bị trục trặc ngay giữa bài trình bày, trông ông rõ bối rối. Ông ngừng bài phát biểu dở chừng, nói câu gì đấy kiểu như là "chữ tắt rồi" và quay gót xuống khỏi sân khấu, không quay trở lại nữa! Về sau, ông xin lỗi bằng một câu nói khéo: "Chắc các buổi diễn trực tiếp không phải sở trường của tôi."

Tôi vẫn nhớ lần đầu tiên sử dụng màn hình nhắc chữ, kỹ thuật viên hỏi tôi đã quen dùng thiết bị này chưa. Không muốn mang tiếng vụng về lóng ngóng, tôi gật đầu và vờ như mình thành thạo lắm – hóa ra đấy là một sai lầm nghiêm trọng. Chỉ trong vòng vài phút từ lúc bắt đầu bài nói, tôi nhận ra mình đang nói càng lúc càng gấp gáp hơn trong khi cố để bắt kịp với cái thứ "của nợ" kia. Chỉ đến khi tôi nói xong, kỹ thuật viên phụ trách máy nhắc chữ (ban đầu) mới thốt lên: "Trời, anh nói nhanh thế! Tôi vất lắm mới bắt kịp anh đấy!" thì tôi mới vỡ lẽ. Nhiệm vụ của kỹ thuật viên là điều chỉnh máy nhắc chữ theo tốc độ nói của tôi chứ không phải ngược lại.

Chứng kiến tôi bị căng thẳng khi diễn thuyết tới mức nào, Gavin Maxwell (nhà văn quá cố, tác giả của cuốn Ring of Bright Water và nhiều tiểu thuyết thành công khác) đã cho tôi những lời khuyên vô cùng hữu ích về nói chuyện trước đám đông mà đã giúp tôi rất nhiều suốt bao năm qua. Phải rèn luyện, nhưng hoàn toàn có thể làm được. Hãy tự ngắt tâm trí mình khỏi thực tế rằng bạn đang ở trên sân khấu, hàng trăm con người đang dán mắt vào bạn, thay vào đó, tưởng tượng mình đang ở bất cứ vùng thoải mái riêng tư nào, như là ở phòng ăn, tại nhà mình, nơi bạn đang nhỏ to kể một câu chuyện cho bạn bè nghe trong bữa tối. Tôi biết, nghe hơi cổ lỗ sĩ nhưng cứ thử mà xem – cách này rất hiệu quả với tôi đấy.

Tôi là một kẻ hâm mộ cuồng nhiệt Ngài Winston Churchill – bạn sao có thể không yêu mến một con người mà, trong bài phát biểu tại Hạ viện Anh năm 1948, đã nói: *"Về phần tôi, tôi có ý kiến là sẽ*

tốt đẹp hơn nếu các bên đều đồng ý trả quá khứ về với lịch sử, đặc biệt là vì tôi đề nghị viết nên lịch sử đó." Hơi trớ trêu, những lời lẽ của ông đã được lịch sử "xoa nắn" và lời trích dẫn (mới chế) mà người ta thường ghi nhận thuộc về vĩ nhân người Anh này, là: *"Lịch sử sẽ nương nhẹ với tôi, bởi tôi định viết nên lịch sử."* Dù thế nào đi chăng nữa, thì đó là cách tiếp cận mà rất có thể tôi sẽ quyết định tự mình noi theo một ngày nào đó! Churchill được công nhận rộng rãi là một trong những diễn giả vĩ đại nhất mọi thời, nhưng ông chỉ xác lập được vị thế này sau rất nhiều nỗ lực: ông khẳng định rằng trung bình ông chuẩn bị một tiếng đồng hồ cho mỗi phút của bài phát biểu. Chắc chẳng mấy, nếu không muốn nói là không có lời khuyên nào cho chủ đề nói trước công chúng trúng phóc hơn hai trích dẫn cũ xưa và vui nhộn này – sau đây là một câu trích dẫn tôi vô cùng yêu thích, vẫn thường được coi là của Ngài Winston Churchill:

"Một bài phát biểu hay nên giống như váy của phụ nữ: đủ dài để che chắn, nhưng phải đủ ngắn để khơi gợi hứng thú."

Hãy ghi nhớ lời khuyên này. Kể cả những diễn giả tài năng cực kỳ thiên bẩm như Churchill cũng không bao giờ ép buộc thính giả phải lắng nghe ông quá hai mươi lăm phút. Kéo dài một bài trình bày quá ba mươi phút thực sự là kéo giãn khoảng chú ý của bất cứ thính giả nào.

Tôi tôn Mark Twain lên ngang hàng với Ernest Hemingway ở vị trí các văn hào nước Mỹ tôi hâm mộ. Twain cũng là một diễn giả vô cùng được trọng vọng. Có vẻ giống như Churchill, dường như ông cũng rất thích được thuyết giảng về việc thuyết giảng. Ông hiển nhiên lưu tâm đến một hiểu lầm rất phổ biến: muốn trở thành một diễn giả thành công, bạn buộc phải có khả năng thực hiện những bài nói kiểu ứng khẩu. Twain đã lý giải điều này thật tuyệt hảo vào năm 1899, khi phát biểu tại một buổi tiệc tối vinh danh ông tại Whitefriars Club, London, ông nói:

"Nhưng còn nói kiểu ứng khẩu – việc này rất khó. Tôi vẫn hay làm việc đó bằng cách này: Tôi thường bắt đầu trước chừng một tuần, và viết ra bài nói ứng khẩu của tôi rồi học thuộc lòng."

Một lời khuyên láu lỉnh khác của Twain gửi đến các diễn giả nhắm vào một khuynh hướng: các diễn giả bị căng thẳng thường sẽ hít một hơi thật sâu – rồi, giống như tôi với cái máy nhắc chữ chạy vùn vụt – họ cũng băng băng vượt qua bài phát biểu như một con tàu tốc hành. Cứ như thể (và gần như đúng trong mọi trường hợp) họ chỉ mau mau chóng chóng nói cho xong và đi xuống khỏi bục.

Nhằm giải quyết nỗi thống khổ hết sức phổ biến này, Twain nói về một khoảng ngưng đúng lúc cũng đóng vai trò then chốt và hiệu quả chẳng kém gì lựa chọn từ ngữ chuẩn xác. "Lời lẽ chuẩn xác có thể sẽ hiệu quả, nhưng không một lời nào hiệu quả cho bằng một khoảng ngưng đúng lúc."

Trước khi máy nhắc chữ xuất hiện trên đời, tôi đã quen sử dụng các thẻ tóm tắt. David Tait, người thường chấp bút các bài phát biểu cho Virgin Atlantic tại Mỹ, thường lấy làm thích thú với việc đánh dấu trong những tấm thẻ lạ lùng được sắp đặt một cách có tính toán ấy những chữ "DỪNG" to bự, chỉ để đảm bảo tôi sẽ ngừng lại đủ lâu, cho một luận điểm nào đó có thì giờ "ngấm vào" thính giả. Công nghệ này lạc hậu, chắc rồi, nhưng dẫu sao vẫn cực kỳ hiệu quả.

Một tuyên bố nữa của Twain về chủ đề diễn thuyết đã giúp tôi xoa dịu những nỗi day dứt của bản thân, đó là: "*Chỉ có hai kiểu diễn giả trên đời: 1. Kiểu lo âu. 2. Những kẻ nói dối.*"

Một thực tế lạ lùng ấy là lo lắng thật ra có lợi. Đến cả những diễn giả xuất sắc nhất, lão luyện nhất còn căng thẳng, thì bạn cũng chẳng nên chán nản làm gì. Chút bồn chồn khiến trí óc thêm bén nhạy, giúp bầu nhiệt huyết bừng bừng và giúp bạn tập trung. Chí ít về lý thuyết là thế, và dù nói một câu "*Có gì mà phải căng thẳng!*" thật dễ, thì với một số người (tôi cũng vậy) thì nỗi sợ nói trước đám đông có thể gây hao tổn khí lực. Cách hay nhất để xoa dịu chỉ đơn giản là: luyện, luyện nữa, luyện mãi, luyện xong rồi, luyện thêm chút nữa. Cứ luyện làu làu cho đến khi bạn nói cả trong giấc mơ, và rồi mọi sự xảy ra ban ngày sẽ trôi chảy hơn rất nhiều.

PHÁT BIỂU KIỂU KHÔNG-RAO-GIẢNG

Vậy là bạn có thể, và rất nên tiếp thu lời khuyên sáng suốt này, hoặc bạn cũng có thể cân nhắc một cách tiếp cận khác nữa mà tôi cảm thấy cực kỳ hữu ích mỗi khi phải phát biểu trước đông đảo khán thính giả: Tôi không phát biểu nữa! À, nói thế cũng không hẳn, thi thoảng tôi vẫn thực hiện những bài nói chuyện chuẩn mực, nhưng trước khi nhận lời bất cứ cuộc diễn thuyết nào, tôi sẽ luôn cố gắng thuyết phục họ đổi cách tổ chức sang thành dạng phiên hỏi-đáp.

Không chỉ một mình tôi cảm thấy dễ thở và thoải mái hơn với một phiên hỏi-đáp, tôi tin rằng cả khán giả cũng thu hoạch được nhiều hơn từ đó. Với một bài diễn thuyết kiểu mẫu chừng hai mươi lăm phút, đôi khi ta cũng tìm cách chêm vào được vài câu

hỏi từ khán giả ở đoạn cuối, nhưng thường rất qua loa và hiếm khi hiệu quả. Thế nhưng, với một phiên hỏi-đáp được điều hành khéo léo, khán giả được dẫn dắt cuộc đối thoại (hoặc chí ít họ nghĩ vậy), nên tôi luôn cảm thấy mình có thể quán xuyến được một loạt chủ đề phong phú rộng khắp hơn so với việc chỉ cố nhồi nhét mọi nội dung vào một bài nói chuẩn bị từ trước. Đồng thời, nếu có chủ đề nào đó tôi đặc biệt muốn thảo luận, vậy thì vài ba câu hỏi nêu trước luôn luôn có thể tạo điều kiện cho việc đó một cách rất tinh tế!

Thật thú vị, từ khi tôi áp dụng cách tiếp cận không-rao-giảng này vào những "lời mời nói chuyện", tôi (được người ta bảo cho biết) đã trở thành một trong những "diễn giả" có thù lao cao nhất thế giới, kết quả là tôi đã thu hút được khoảng 10 triệu đô-la mỗi năm về cho quỹ từ thiện.

Bạn đã bao giờ để ý rằng cứ sau một bài phát biểu chính thức, khán giả thường dành nhiều thời gian để thảo luận tất cả những gì còn chưa được diễn giả nói tới hơn so với những gì đã được đề cập? "Giá mà cô ấy dành ít thời gian để giải thích rõ hơn về XYZ", hay tệ hơn là "Anh có để ý thấy cô ý cứ cố tình tránh nhắc đến chủ đề ABC, mà tôi thì thật sự muốn nghe về cái đó." Kể cả có một phiên hỏi-đáp chất lượng đi nữa, rõ ràng là bạn không phải lúc nào cũng thảo luận được tất cả những gì bản thân hay khán giả muốn đề cập, nhưng chí ít họ có cơ hội để trở thành người dự phần, chứ không chỉ là người nghe.

Và câu hỏi hàng đầu tôi nhận được từ khán giả hầu như mỗi lần tôi tham dự phiên hỏi-đáp vẫn là câu yêu thích của tôi bấy nay: "Richard, anh có thể kể cho chúng tôi biết anh đã nghĩ ra cái tên Virgin như thế nào?" Thế nhưng, tôi nên cảm thấy biết ơn họ – đáng ra họ có thể hỏi những câu khó hơn nhiều!

NHỮNG TỪ VÀ CÂU NÊN TRÁNH NHẤT

Bất kể bạn đang phát biểu chính thức tại một sân khấu ngoài trời, tham gia một phiên hỏi-đáp trong hội trường hay trò chuyện cùng một nhóm hai mươi nhân viên trong phòng họp, bạn đều phải nỗ lực để tối đa hóa mức độ chú ý của các thính giả, đồng thời giảm thiểu khả năng mập mờ và những hiểu lầm (tiềm tàng tai hại) sau đó. Về vấn đề này, sau đây là vài từ, ngữ (và âm thanh) phổ biến mà, theo kinh nghiệm của tôi, tốt nhất nên tránh:

Ừm, à, "bạn biết đấy" và "kiểu như"

Các diễn giả căng thẳng có xu hướng khiếp sợ sự im lặng từ công chúng hơn hết thảy. Kết quả là họ vội vã lấp đầy mọi khoảng trống đáng lẽ ra nên là đoạn ngưng (bạn nhớ những gì Mark Twain nói về cái này chứ?) bằng đủ kiểu ừm, à, gầm gừ và các từ linh tinh vô nghĩa. Thế hệ tôi thường thích rắc búa xua từ "anh/chị/bạn biết đấy" vào mỗi câu, trong khi một từ lấp chỗ trống yêu thích (của tiếng Anh ngày nay) là "kiểu như" (like). Vài người thế hệ 9X trở đi có thể chêm vào những từ kiểu như "kiểu như" vào, kiểu như mỗi câu còn nhiều lượt hơn kiểu như những từ khác cộng lại. Nhưng bất kể ý thích cá nhân của bạn là gì thì những từ ngữ "lấp chỗ trống" như vậy tốt nhất là nên tránh – chúng chẳng có tác dụng gì ngoài làm bài phát biểu lê thê mà chẳng thêm được chút giá trị gì.

Tôi đã có một bài học cay đắng về chủ đề này sau buổi phỏng vấn đầu tiên trên sóng phát thanh, nhưng may nhờ ơn của Anthony Howard quá cố, nếu không tôi đã tự biến mình thành thằng hề rồi. Howard là một ký giả, một phát thanh viên và cây viết lẫy lừng ở BBC Radio 4, ông chủ trì một cuộc phỏng vấn thu âm trước với tôi, khi đó còn trẻ và rất bồn chồn, nói chuyện về tạp chí Student mới còn măng sữa. Sau khi thu âm, tôi cảm thấy buổi phỏng vấn diễn ra tốt đẹp bất ngờ, có chăng chỉ là hơi dài chút. Thế nhưng, trước khi buổi phỏng vấn lên sóng, Howard đã tử tế gửi cho tôi hai cuộn băng khác nhau về màn nói năng của tôi. Băng thứ nhất là mười phút sẽ được phát sóng, tôi nhớ mình đã đắc ý nhủ thầm rằng mình nói năng trau chuốt, tự tin và đĩnh đạc làm sao. Rồi khi nghe cuộn băng thứ hai, tôi như rơi từ trên trời xuống đất đau điếng. Tôi kinh hoảng nhận ra nó chẳng có gì ngoài những tiếng "ừm", "à", "anh biết đấy", tiếng hắng giọng… tất tật đều đã được biên tập viên loại khỏi bài phỏng vấn. Điều thực sự khiến tôi buồn khổ là trong hai băng ghi âm, cuộn băng bị loại bỏ dài hơn nhiều!

"Đấy không phải ý tồi"

Bất cứ cách sử dụng "phủ định kép" nào như thế cũng chỉ khơi gợi hoang mang ở thính giả mà thôi. Thêm từ "có lẽ" vào nữa, nó sẽ càng rối rắm hơn. Lời truyền đạt lại từ bất cứ ai nghe Giám đốc Điều hành nói một câu kiểu vậy có thể khác hẳn nhau: từ "Sếp thích đấy – mình cứ tiến hành dự án thôi" cho đến một câu phản đối hoàn toàn "Sếp ghét lắm – sếp thậm chí còn không thèm nói đấy là ý hay nữa cơ mà." Nên hãy dứt khoát. Nếu bạn phê chuẩn hoặc loại bỏ thứ gì đó, hãy quả quyết và thể hiện rõ ràng quan điểm của mình, và đảm bảo có kèm giải thích tại sao.

"Anh sẽ không thích cái này đâu nhưng mà…"

Tránh lối nói tiêu cực thế này bất cứ khi nào có thể. Thay vì lập tức gieo mầm hoài nghi vào khán thính giả, tốt hơn hết là nói câu gì đó kiểu "Giải quyết việc này sẽ khó khăn đây, nhưng tôi chắc chắn ta làm được."

"Cái đấy khác hẳn chứ!"

Một tuyên bố như thế này có thể được hiểu theo bất cứ cách nào: từ một lời ủng hộ nhiệt thành đến một câu chỉ trích nhức nhối, hay thậm chí là lời thừa nhận "Tôi chẳng hiểu cái của nợ này là thế nào nữa." Khác hẳn, cũng giống như "thay đổi", có thể mang nghĩa tích cực hoặc tiêu cực, có những công ty tự làm mình khác hẳn bởi chất lượng tuyệt hảo, nhưng luôn có ít nhất một công ty nào đó khác hẳn vì chất lượng tệ hại.

"Ta đã có những năm thành công hơn"

Câu tuyên bố ỡm ờ tiêu cực này cũng là một câu bình luận kiểu né tránh ta thường nghe thấy. Mọi người muốn nghe sự thật, chứ không phải một phiên bản bọc đường. "Thật không may, năm vừa rồi không được thuận lợi cho lắm," được tiếp nối bằng một lời giải thích chân thành xem cần làm những gì để học hỏi từ kinh nghiệm đã qua và đảm bảo năm sắp tới sẽ thành công hơn chính là cách tiếp cận tích cực hơn nhiều.

"Để tôi quay lại vấn đề đấy với anh sau nhé"

Khi bạn thật sự không biết phải trả lời ra sao trước một câu hỏi, thì thay vì bịa đại thứ gì đó và tỏ ra ngu ngốc, thì đáp lời kiểu này là hoàn toàn chính xác, nhưng với một điều kiện, là bạn ghi chép lại câu hỏi và đảm bảo bạn chắc chắn sẽ quay lại với một câu trả lời đúng hẹn. Tốt hơn nữa là đưa ra cam kết "Tôi sẽ có câu trả lời cho anh vào ngày XYZ."

"Nói vậy thôi…"

Cứ đặt trước bất cứ câu nào, ba từ nhỏ nhắn này tạo nên một trong những cụm từ mang tính phá hoại nhất trong ngôn ngữ. Tôi luôn thấy kinh ngạc trước cách người ta vô ý xô đổ tất cả những gì vừa nói trước đó, chỉ bằng cách dùng ba từ này. Với lỗ tai của hầu hết mọi người, "nói vậy thôi" liền hóa giải hiệu lực của mọi thứ đã nói trước đó và nhen nhóm nỗi oán giận ngay tức thì ở người nghe, vốn đã tin vào nội dung trước khi bạn thốt ra ba từ "nói vậy thôi". Để bắc cầu giữa "cái lợi" sang "cái hại", hãy thử sử dụng những câu kiểu như "Tất nhiên, ta không nên xem thường…"

“Miễn bình luận”

Tôi biết là mọi người đều quá rành câu này, nhưng ngạc nhiên làm sao, khi cụm từ đảm bảo gây khủng hoảng truyền thông này hình như vẫn thường xuyên bị buột ra khỏi miệng! Kể cả những lúc bạn nhận ra mình kẹt vào tình thế không có gì đáng phải ghen tị, khi các cố vấn pháp lý bảo với bạn: “Ta không thể nói với họ [tức báo giới] bất cứ điều gì vào lúc này,” thì cũng hãy tránh câu “Miễn bình luận” bằng mọi giá. “Tôi rất lấy làm tiếc, nhưng đến chừng nào chưa tập hợp đầy đủ thông tin thực tế thì chừng đó chúng tôi chưa thể đưa ra một tuyên bố chính thức,” sẽ được ủng hộ hơn rất nhiều trên kênh YouTube và bản tin tối! Ngược lại, một câu “Miễn bình luận” cộc cằn sẽ có khuynh hướng sẽ bị diễn giải thành “Chúng tôi có lỗi rành rành và không muốn nói về việc này cho đến khi nào các luật sư nghĩ ra được bằng chứng ngoại phạm đáng tin nào đó.”

“OK”

Rõ ràng đây là từ được nhận biết rộng khắp nhất trên hành tinh này, sau Coca-Cola, thế nhưng nó cũng là một trong những từ mơ hồ nhất. Nghĩa nguyên thủy của từ, theo đồn đại, là xuất xứ từ “Oll Korrect” (nói trại từ “All Correct”, nghĩa là ổn cả), nhưng cách sử dụng phổ biến lại đồng nghĩa với đủ thứ khác nhau. “OK” của người này có thể nghĩa là “tốt”, với người kia lại là “vừa phải”, thế nhưng với một người khác nữa lại là “khó mà chấp nhận nổi.” Nó là một từ cũng được sử dụng theo kiểu “xua đi”, khi bạn thực lòng nói ra một câu thế này: “OK – đừng có làm phiền tôi nữa.” Nên tránh đi! Chớ có lười biếng: nếu bạn có ý tán thưởng “Đây là ý tưởng tuyệt hảo”, thì hãy nói hẳn câu đó đi. Nếu bạn nghĩ ý tưởng này dở tệ, thì hãy nói (một cách lịch sự) với họ rằng “Tôi không thích ý tưởng này”, rồi đưa ra cho họ vài lý do, để họ còn học hỏi được đôi điều từ đó.

Và cuối cùng, giống như từ OK, một từ có thể gây rắc rối cho người Mỹ đến Vương quốc Anh, cũng như người Anh đến Mỹ, đó là “quite”. Với người Mỹ, “quite good” nghĩa là “rất hay, rất tốt” trong khi đó với tai người Anh, nó có thể mang nhiều nghĩa, từ “khá tốt” cho đến “khó mà chấp nhận nổi.” Nếu còn băn khoăn, tốt nhất là tránh sử dụng cách hiểu của người Mỹ ở cả hai bờ Đại Tây Dương – kết quả có thể là rất nguy hiểm đấy!

TỪ NGỮ NHỎ, TÁC DỤNG LỚN

Ở trên đã liệt kê một số từ và câu tôi đề nghị ta nên tránh là hơn,

sau đây là vài từ ngữ thường nhật tôi cực lực tán thành sử dụng càng thường xuyên càng tốt. Cụm đầu tiên gồm bảy từ nho nhỏ, tôi thật lòng tin rằng đó là một trong những câu quyền năng nhất mà một lãnh đạo doanh nghiệp thốt ra được: *"Tôi không rõ – anh thấy thế nào?"*

Ích lợi của việc thi thoảng thốt ra câu này không thể đong đếm xuể. Trước hết, nếu bạn thực sự không chắc chắn về câu trả lời của mình, thì thừa nhận điều đó sẽ giúp đối phương tránh được rất nhiều những lời ba hoa rỗng tuếch kiểu Ngài Humphrey. Tôi chỉ biết được điều đó nhờ Joan, vợ tôi, có vài dịp từng nói: "Ôi, thôi nào Richard, anh miễn cho chúng em mấy câu loằng ngoằng vô nghĩa đấy được không." Mà khi lời này thốt ra từ hiền thê yêu dấu thì thường tôi sẽ làm theo – ngay lập tức!

Tất nhiên, cũng có những người khoa trương kiểu "Tôi giữ quyền kiểm soát và tôi sẽ ra quyết định ở đây", họ sẽ coi bất cứ lời thú thực nỗi băn khoăn bất định nào về phía bản thân mình như là dấu hiệu yếu đuối không thể nào chấp nhận nổi trước mặt những kẻ "dưới cơ" họ. Tuy vậy, như những gì tôi được biết, thì điều ngược lại cũng đúng. Khi một lãnh đạo tự tin đến mức có thể nói: "Nào, không thể kỳ vọng tôi biết hết mọi câu trả lời được, nên tôi rất muốn được nghe suy nghĩ của các bạn về vấn đề này," không chỉ mang lại tác động nhân tính, mà còn cho nhân viên của bạn thấy rằng ý kiến của họ được tôn trọng và đáng giá. Kể cả không kèm câu "Tôi không biết", thì thường xuyên đặt ra những câu hỏi nhỏ nhỏ kiểu "Thế các bạn nghĩ sao?" hay "Ta có bỏ qua cái gì ở đây không?" sẽ thu về đủ loại tưởng thưởng vô cùng tích cực. Ở trường, ta luôn biết rõ là thầy cô giáo nào có thói quen đặt câu hỏi, và người nào cứ đều đều nói hoài mà không có lấy một lần nêu câu hỏi. Điều tương tự cũng áp dụng ở công sở – nếu nhân viên của bạn biết rằng ý kiến của mình sẽ được trưng cầu bất cứ lúc nào, họ sẽ chú tâm để ý hơn nhiều, và luôn phải chuẩn bị sẵn một ý kiến nữa chứ.

HÃY NÓI theo CÁCH BẠN MUỐN NGHE – LÀM ƠN!

Những gì tôi sắp sửa nói sau đây có thể không phải điều mà bạn nghe từ bất cứ ai khác, vì ba mẹ từng nói với bạn như thế khi bạn khôn lớn trưởng thành. Rất nhiều người thực sự đã lắng nghe và học hỏi từ đó, nên câu này không nhắm vào bạn, nhưng đồng thời, tôi dám cá bạn sẽ là người đầu tiên đồng cảm với lập trường của tôi lúc này. Tôi xin lỗi nếu điều này, dù theo khía cạnh nào, có vẻ như hạ thấp bạn, nhưng có hai từ cực nhỏ nhưng vô cùng quan trọng mà nhiều người ít sử dụng đến mức đáng buồn, và thường

là, bạn càng tiến đến những nấc thang cao hơn, thì bạn càng ít được nghe những từ như "làm ơn" và "cảm ơn" được phát ra.

Chúng ta đều được dạy dỗ rằng phải nói làm ơn và cảm ơn. Nguyên tắc của bố mẹ tôi rất đơn giản: "Không nói làm ơn, không được gì hết." Nên tại sao có quá nhiều người mất dần thói quen này vậy? Tôi không rõ đó có phải một biểu hiện của kiểu "không được dạy dỗ" hay chỉ đơn thuần là cư xử kém, nhưng tôi thường buồn lòng vì quá nhiều người không còn dùng những từ này nữa. Có lẽ lũ trẻ ngày nay không còn được dạy những phép tắc xã hội như vậy nữa, nhưng theo những gì tôi được biết, bất kể là trên e-mail hay gặp gỡ trực tiếp, bạn không thể lạm dụng hai từ này. Đó không còn là vấn đề lịch sự nữa, đó là sự thừa nhận và tôn trọng các đồng nghiệp ở mọi cấp độ. Cứ thử xem khác biệt sẽ thế nào, khi bạn mở đầu một cuộc đối thoại bằng câu "Cảm ơn rất nhiều vì anh chị đã rất nỗ lực thực hiện bản báo cáo này…", trái ngược với "Tôi đã nhận được bản báo cáo, và…" Tương tự như thế, một từ "làm ơn" đơn giản có thể tạo ra khác biệt trời vực. "Tôi cần cái này vào thứ Hai tới" khó có khả năng giúp bạn đạt được mục đích so với "Làm ơn hãy cố gắng và giao lại cho tôi vào thứ Hai nhé."

Nếu bạn lắng nghe những chuyên gia tư vấn như ở McKinsey & Co về chủ đề động lực và "sự ghi nhận nhân viên", nhìn chung họ đều đồng thuận rằng, trái ngược với các quan niệm phổ biến, tiền bạc hiếm khi nào là yếu tố thúc đẩy hàng đầu. Trong một bản báo cáo với nhan đề "Thấu suốt các Tổ chức", McKinsey đồng tình rằng mặc dù lương cao bổng hậu đóng vai trò quan trọng, thì rất nhiều nhân tố tinh vi hơn cũng quan trọng chẳng kém, một trong số đó là niềm tự hào về công việc. Mọi người đều tìm thấy niềm mãn nguyện lớn lao từ chỗ biết mình đang làm việc hiệu quả, rằng những nỗ lực của họ được trân trọng – và cách đơn giản nhất để nhóm lên đam mê đó chính là các lãnh đạo vận dụng những liều lượng "hàm ơn" thật hào phóng. Một lời "cảm ơn" giản dị xuất phát từ một nhân vật cấp cao có thể mang lại hiệu quả cực lớn, nhất là khi các lãnh đạo thân chinh đến tận bàn của nhân viên mà ngỏ lời. Và nếu có cơ hội để nói câu "cảm ơn" vì một việc gì đó ý nghĩa hơn bình thường, hành động ấy sẽ còn tạo ra ấn tượng lâu dài hơn nữa.

Ngoài sự sụt giảm ở mức đáng sợ các cuộc trò chuyện mặt-đối-mặt, một nạn nhân khác của thời e-mail và tin nhắn lên ngôi chính là lá thư cảm ơn viết tay. Tuy vậy, chính vì sự khan hiếm thời nay, các thư cảm ơn viết tay (nếu bạn nhỡ quên, thì ta cần dùng giấy, bút và mực để viết rồi gửi trong phong bì) – lại là thứ thật sự nổi bật. Tôi gửi thư cảm ơn vài lượt mỗi tháng để tỏ lòng

cảm kích vì điều gì đó đặc biệt, để ngỏ lời chia buồn, chúc mừng một em bé mới chào đời hay đôi khi là thử "níu kéo" một thương vụ trông có vẻ như đang rời xa chúng tôi. Tôi vẫn nhớ từng gửi thư cho Mick Jagger vào năm 1991 khi chúng tôi đang theo đuổi Rolling Stones để đưa về Virgin Records, nhưng có lẽ lá thư lạ lùng nhất tôi từng gửi là khi nỗ lực ký hợp đồng với Stereophonics cho nhãn đĩa V2. Tôi được báo rằng thương vụ đang dần tuột mất, nên trong cơn bốc đồng, tôi đã gửi một lá thư viết tay đến mẹ của giọng ca Kelly Jones trong ban nhạc. Tôi nghe kể lại là Kelly vẫn ở cùng gia đình nên tôi van nài mẹ của anh hãy ép con trai bà "lựa chọn đúng đắn". Kelly đã làm thế thật và ban nhạc ký hợp đồng với chúng tôi chỉ vài tuần sau đó. Như Kelly nói với tôi sau này: "Thật tuyệt vời khi một lá thư viết tay từ 'ông Branson tử tế' lại có tác dụng đến thế!"

Để ghi nhận thành tích xuất sắc, tôi thường muốn gây ngạc nhiên cho các nhân viên (và cả "nửa kia" của họ nữa) bằng cách nói lời cảm ơn theo phong cách nào đó hoành tráng hơn là thư viết tay, tôi mời họ đến ở cùng chúng tôi trên đảo Necker vài ngày. Một lần hồi năm 1997, chúng tôi chiêu đãi toàn bộ phi hành đoàn Virgin Atlantic gồm hơn hai mươi thành viên mà đã thể hiện vô cùng ngoạn mục khi phải xử lý pha tiếp đất khẩn cấp tại sân bay Heathrow. Một càng máy bay không thể nào mở ra bình thường nhưng cơ trưởng của chúng tôi đã thực hiện hành động được mô tả như "chuẩn mực sách giáo khoa về hạ cánh" – chắc thông tin này cũng hữu ích: Tim Barny, cơ trưởng chỉ huy trong sự việc này, chính là một cựu vô địch lái máy bay nhào lộn! Dù gì đi chăng nữa, dù phi hành đoàn sẽ luôn luôn ghi nhớ trải nghiệm kinh hoàng đó trên máy bay, tôi dám chắc họ cũng sẽ nâng niu những ngày đã tận hưởng cùng nhau trên đảo Necker. Ngạn ngữ chẳng đã có câu "Có lòng là quý lắm rồi" – dành thời gian để thực hiện một nghĩa cử nào đó còn quan trọng hơn bản thân việc tốt đó. Nên nếu bạn không có cả một hòn đảo riêng để chia sẻ với nhân viên, hãy thử việc gì đó, ví như là tặng một ngày nghỉ phép bất ngờ, mời họ đi ăn trưa hay tặng những tấm vé bạn có được trong sự kiện thể thao nào đó, dù gì chắc bạn cũng không dùng đến. Còn ít nhất, thì hãy bước đến tận nơi, bắt tay họ và nói một lời "cảm ơn" thật chân thành.

Nên, dù giao tiếp bằng ngôn ngữ viết hay nói, thì hãy cố gắng giữ câu *"Đơn giản thôi, đồ ngốc!"* làm phương châm của bạn, và khi đang thực hiện nguyên tắc K-I-S-S đó, hãy nỗ lực để bổ sung cả chữ S thứ ba nữa, đại diện cho "Short", nghĩa là ngắn gọn. Nếu có thể tuân thủ chặt chẽ nguyên tắc K-I-S-S-S trong mọi giao tiếp, bạn không chỉ có trong tay những nhân viên, cổ đông và khách

hàng hiểu biết và đầy nhiệt huyết, mà bạn còn bớt cho bản thân và công ty mình rất nhiều cơn đau tim đấy.

Chương 5
Phá hoại sứ mệnh

Những tuyên bố sứ mệnh

Vào một thời điểm nào đó, đặc biệt là ở giai đoạn sơ khởi của mọi công ty mới thành lập, gần như không thể tránh khỏi việc có nhà đầu tư hoặc ứng viên tuyển dụng sẽ đặt câu hỏi: "Vậy thì, tuyên bố sứ mệnh của công ty anh là gì?" Đó là kiểu câu hỏi nhiều người cho là rất gây ấn tượng khi đặt ra trong buổi phỏng vấn. Tuy vậy, tôi lại nghĩ khác.

Thật ra, tôi sẽ hoàn toàn thẳng thắn mà thừa nhận rằng mình chưa bao giờ hâm mộ những tuyên bố sứ mệnh doanh nghiệp, nhiều câu tôi thấy hiển nhiên, chả có gì phải bàn cãi, và chẳng có tí ti truyền cảm hứng. Ngoài một vài ngoại lệ rất hiếm hoi, các tuyên bố sứ mệnh này gần như không có chút liên hệ hay ảnh hưởng gì đến công ty hay các nhân viên, và trong nhiều trường hợp, thực ra còn trở thành trò cười không hơn. Suy cho cùng, nếu bạn làm việc cho công ty thiết bị XYZ nào đấy, có thật là bạn cần người ta bảo cho biết rằng *"Sứ mệnh của công ty thiết bị XYZ là làm ra những thiết bị tốt nhất thế giới trong khi luôn luôn mang lại dịch vụ khách hàng tuyệt hảo"*? Nói thật, nếu đấy là câu hay nhất mà công ty có thể nghĩ ra, thì tốt hơn hết họ cứ nên hoạt động mà không cần tuyên bố sự mệnh còn hơn! Thay vì khích lệ đội ngũ nhân viên, thì những câu tuyên ngôn đao to búa lớn ấy chỉ có thể khơi ra phản ứng kiểu "Sao họ lại phí thì giờ nghĩ ra những thứ thế này nhỉ?"

Tuy vậy, trước khi có ai đó cố sức đưa ra một tuyên ngôn sứ mệnh nào đó, có một vấn đề nho nhỏ, đó là hãy thực sự cân nhắc cam kết và năng lực hoàn thành chính sứ mệnh ấy của công ty mình.

Nếu một trong hai điều kiện này không tồn tại, thì chẳng có lý gì phải cố gắng "tô son điểm phấn cho heo" dưới hình thức những tuyên ngôn bóng bẩy mà xa vời, sáo rỗng. Khi một doanh nghiệp đưa ra tuyên bố sứ mệnh kêu choang choang nào đó mà chỉ khơi ra được cái nhướn mắt cùng phản ứng "À phải!" từ mọi nhân viên đọc nó, thì rõ là thời gian và nỗ lực nên đổ vào giải quyết vấn đề hơn là viết ra thứ gì đó để che đậy. Một ví dụ kinh điển của tình trạng đứt kết nối nghiêm trọng ở khía cạnh này có thể thấy rõ khi tập đoàn Enron phá sản, hủy hoại cuộc sống và các khoản tiết kiệm của hàng trăm nghìn nhân viên cùng nhà đầu tư. Vào giây phút "băng hà", Enron kiêu hãnh chưng ra câu tuyên bố sứ mệnh rất đẹp mã của mình: "*Tôn trọng, Minh bạch, Kết nối và Thành công.*" Nói ít làm nhiều có lẽ lại hay hơn!

Với tôi, toàn là tiếng Latinh!

Mối liên hệ đầu tiên của tôi với thứ gì đó gần giống với tuyên bố sứ mệnh là hồi mới là một cậu nhóc lớn lên ở nước Anh. Khi đó, người hùng đời-thực vĩ đại nhất với tôi chính là phi công lái máy bay chiến đấu của Không lực Hoàng gia trong Thế chiến thứ II Douglas Bader. Sau khi xem bộ phim Reach for the Sky (vài lượt) kể lại câu chuyện anh hùng siêu việt của phi công Bader cụt chân, tôi nhớ là đã hỏi bố về câu khẩu hiệu của Không lực Hoàng gia "*Per Ardua ad Astra.*" Khi bố giải thích cho tôi nó có nghĩa là "Vượt qua gian khó, hướng tới ngàn sao", trí óc non nớt dễ bị ấn tượng của tôi đã nắm chặt lấy nó như thể một thứ giàu cảm hứng nhất mà tôi từng được nghe. Có gì đó thật hấp dẫn phi phàm trong cái ý niệm chiến đấu để vạch đường đi tới những vì tinh tú, bất kể thử thách có gian nan nhường nào. Trước con mắt sửng sốt của các bạn đồng trang lứa, tôi nhớ mình đã lướt băng băng trên chiếc xe đạp và hô vang "*Per Ardua ad Astra*" váng tận trời xanh – chắc hẳn cũng như cách lũ trẻ thời nay sử dụng câu thần chú của một nhân vật tuyệt vời trong bộ phim Toy Story - chàng người máy phi hành gia Buzz Lightyear: "*Tới vô cực và xa hơn nữa*" *(To Infinity and Beyond!)* Một câu tôi biết là phi hành đoàn Virgin Galactic đều cho rằng thật "ngầu" hết sức!

Vài năm sau đó, ở trường Stowe, tôi tình cờ gặp được tuyên bố sứ mệnh thứ hai kiểu như thế trong khẩu hiệu của trường "Persto et Praesto". Mỗi học sinh mới đều phải học thuộc ngay từ ngày đầu tiên, nghĩa là "Tôi đứng vững và tôi đứng đầu." Tôi khó mà nói cho bạn biết nửa đầu của câu này đã làm nảy ra bao nhiêu tràng cười ngớ ngẩn từ đám nam sinh đang tuổi dậy thì ở đây, nhưng, dù sao đi nữa, đó là một tuyên bố sứ mệnh xuất sắc để những "thành viên Stowe" trẻ tuổi mang theo khi khôn lớn thành người – và

mặc dù có thể tôi đã quên hầu hết mọi thứ ở trường học, thì câu khẩu hiệu này vẫn vang vọng trong tôi.

Cũng chính ở trường Stowe, lần nọ, có một thầy dạy Văn (không chút đồng cảm nào với chứng khó đọc của tôi) đã bảo rằng tôi "có khoảng chú ý cỡ một con ruồi nhép". Sau đấy, thầy còn tự mua vui bằng câu đế thêm: "Nhưng nghĩ lại, anh Branson ạ, có lẽ nói vậy là tôi đã quá bất công với ngay cả một con ruồi nhép bình thường rồi." Thế mà chẳng bao lâu, chính ông thầy này đã phải sững người vì thấy tôi cực kỳ say mê tác phẩm kinh điển của Ernest Hemingway, Ông già và biển cả. Tôi dám chắc lý do khiến tôi bị Hemingway lôi cuốn đến vậy chính là lối hành văn gãy gọn, dứt khoát của ông với những câu ngắn gọn, dễ tiêu hóa; một kỹ thuật bắt nguồn từ những năm tháng theo nghiệp phóng viên. Dù sao thì, hẳn nhiên lối văn chương ấy dường như rất có hiệu quả với khoảng chú ý hạn chế của tôi. Thật ra, một trong những tác phẩm văn xuôi tôi chịu học thuộc chính là một truyện ngắn hoàn chỉnh thường được cho là của Hemingway. À vâng, nghe thì hơi khó tin, vì suy cho cùng, nó chỉ gồm có sáu từ thôi, nhưng nó càng củng cố thêm quan điểm: càng ngắn càng dễ nhớ. Chuyện kể rằng, vào thập niên 1920, các đồng nghiệp cược với Hemingway rằng ông không thể nào kể một câu chuyện hoàn chỉnh chỉ với sáu từ. Họ buộc phải trả tiền thua độ sau khi đọc một thứ được coi là tác phẩm tinh túy nhất của Hemingway. Những gì ông viết thật xé ruột xé gan:

"For sale, baby shoes, never used." (tạm dịch: "Bán: Giày trẻ em, chưa dùng")

Nếu ông kể câu chuyện này trong vòng hai mươi chữ, tôi ngờ rằng nó sẽ chẳng thể nào sầu thảm bằng phiên bản sáu từ, và tôi chắc chắn sẽ không đề cập đến câu chuyện nhỏ ấy sau năm mươi năm kể từ lần đầu tiên đọc nó.

Được truyền cảm hứng từ việc hồi tưởng lại tác phẩm kinh điển nho nhỏ này, gần đây, tôi có tổ chức một cuộc thi trên blog của mình, kêu gọi những "người theo dõi" trực tuyến (xin lỗi chứ, có gì đấy ở cái từ "người theo dõi" khiến nó nghe mới vênh váo làm sao) viết một câu chuyện thật ngắn. Và, vốn là một người hào phóng, tôi còn tặng cho những người tham gia hơn một từ so với những gì Hemingway phải trổ tài thi thố: họ được cho hạn bảy ngày để viết một câu chuyện bảy-từ, người thắng cuộc sẽ nhận được một cặp vé trên một chuyến bay (cực ngắn) ở một hãng hàng không nào đó thuộc Virgin.

Mức độ hồi đáp chúng tôi nhận được thật phi thường. Khá nhiều tác phẩm xuất sắc, nhưng tiếc thay, không phù hợp để in lại trong cuốn sách này. Cũng có rất nhiều câu vui nhộn, như "tác phẩm" tuyệt vời của LC Moningka: *"Đồ tể ăn chay, gà mừng rỡ"* – bạn thấy ngay sự việc diễn ra trước mắt ấy chứ! Thế nhưng, tác phẩm thắng giải đến từ Sarrah (hừ), cô học hỏi vị tiền bối Hemingway, chọn cách làm ta đau lòng trước bi kịch: *"Nắm tay, họ cười. Tôi nhìn, khóc."* Hic hic!

Mặc dù việc sáng tạo ra những câu chuyện cực ngắn tạo ra một trò chơi vô cùng nhộn cho các bữa tiệc tối, bạn cũng có thể đem ra thử với đội viết tuyên bố hành động cho doanh nghiệp mình. *"Nào, giờ xin hãy quay trở lại bảng vẽ và cắt giảm cái tuyên ngôn sứ mệnh dài 560 từ này xuống còn 10 từ!"* Khi họ vừa đứng dậy, bạn có thể nhượng bộ và thể hiện tấm lòng khoan dung bằng câu nói: *"Ô kìa làm sao thế, thôi thì tôi cho các anh chị 25 từ!"* Thế nhưng, bằng tất cả sự nghiêm túc, tôi xin khẳng định, tình trạng này không chỉ đúng với mỗi tuyên ngôn sứ mệnh: văn hóa PowerPoint ta đang sống đã hoàn toàn tuột khỏi tầm kiểm soát. Bao nhiêu tiếng đồng hồ người ta đổ vào việc lắp ghép đủ thứ, nào biểu đồ, đồ thị, minh họa, đáng ra nên dành vào rút gọn bài giới thiệu xuống còn những điểm tinh túy mà họ có thể đưa vào chỉ 2, thay vì 32 trang trình chiếu. Nên, để luyện tập luôn những gì tôi rao giảng, tôi xin tóm lược trong bảy từ: *"Nói ngắn gọn, tác dụng cực lớn."*

TỘI ÁC LƠ LÀ

Có rất nhiều điều để nói về tính chất đơn giản của những phương châm đưa vào khẩu hiệu kinh điển này rồi. Đương nhiên, có một yêu cầu hết sức thực tế, là câu khẩu hiệu phải đặt vừa vặn trong phần đế của một huy hiệu, như thế đảm bảo chúng phải luôn súc tích và đúng trọng tâm. Như câu chuyện dài sáu từ của Hemingway đã cho ta thấy, tính khúc chiết là bí quyết để có một tuyên ngôn sứ mệnh thuyết phục. Như vậy, mẫu tin nhắn Twitter gồm 140 ký tự là một xuất phát điểm tốt để ta bắt đầu soạn ra thông điệp truyền cảm hứng mà mình mong muốn. Một "bài ca rầy rà" dài lượt thượt không chỉ thất bại trong việc truyền cảm hứng và tạo động lực cho nhân viên (nếu họ có chịu đọc), mà như một cảnh sát trưởng ở Vương quốc Anh mới phát hiện ra gần đây, nó thậm chí còn kéo về rất nhiều những quan tâm không đúng lý. Sở Cảnh sát Warwickshire của Vương quốc Anh đã thuê bên ngoài thực hiện công việc sáng tác một tuyên ngôn sứ mệnh, kết quả xuất sắc đến nỗi tác phẩm chẳng mấy chốc đã được đề cử một giải thưởng quốc gia. Tuy thế, thật không may, Giải thưởng Bò Vàng (Golden Bull Award)[5] trứ danh của nước Anh vốn tồn tại để công

nhận những "thành tích xuất sắc về nói dài – nói dai – nói dại" và như hội đồng đề cử đã chỉ ra: tác phẩm văn chương này chứa đầy những từ ngữ thức thời và cổ ngữ phức tạp nhưng ngạc nhiên thay, từ "tội ác" lại lồ lộ hiện ra dù hoàn toàn vắng mặt.

[5]. Golden Bull là giải thưởng thường niên do Plain English Campaign sáng lập. PEC là một tổ chức biên tập và huấn luyện tại Vương quốc Anh, chủ trương kêu gọi các tổ chức và cá nhân duy trì thứ tiếng Anh trong sáng, dễ hiểu khi giao tiếp với công chúng. Hằng năm, giải Golden Bull chọn ra và "vinh danh" những văn bản rối rắm, phức tạp, khó hiểu nhất. Chính thương hiệu đường sắt Virgin Trains của Richard Branson cũng từng "được" nhận giải thưởng này vào năm 2007.

MỘT SỨ MỆNH, ĐÚNG MỌI NƠI

Một điều khiến tôi khó chịu với các tuyên bố sứ mệnh, đó là chúng hoàn toàn có thể tráo qua đổi lại giữa các công ty cạnh tranh với nhau, mà không hề có đặc điểm phân biệt nào hết. Lấy ví dụ, gã khổng lồ ngành y dược Bristol-Myers có (hay từng có) một tuyên bố sứ mệnh thế này: "*Khám phá, phát triển và mang đến loại dược phẩm đột phá giúp người bệnh đánh bại những bệnh nghiêm trọng.*" À vâng, chuẩn không cần chỉnh. Thế nhưng, ta sẽ thấy ngay: chẳng phải câu tuyên ngôn sứ mệnh tương tự như thế này có thể được mọi công ty dược phẩm trên hành tinh này nhận là *"của riêng mình" hay sao? Cứ đổi Bristol-Myers thành Pfizer hay Bayer, trước khi bạn kịp nhận ra, ta đã có ngay một tuyên bố sứ mệnh kiểu "có thể áp dụng cho mọi công ty trong lĩnh vực"*, nhưng lại không hề mang bản sắc độc đáo với một công ty riêng lẻ nào hết.

Ở đầu kia của cán cân là những công ty cố quá, để rồi thất bại chỉ vì *"vẽ rắn thêm chân"*. Một ví dụ cho trường hợp này sẽ là: "*Yahoo đem lại nguồn sức mạnh và hạnh phúc cho cộng đồng người dùng, nhà quảng cáo và chủ báo – tất cả chúng ta cùng hợp nhất, sáng tạo nên những trải nghiệm không thể chối từ, và được tiếp lửa từ lòng tin tưởng.*" Nghe thì hay đấy, nhưng thật ra nó có nghĩa gì? Bất cứ ai viết ra tuyên bố sứ mệnh ở Yahoo tốt hơn hết nên lắng nghe phát biểu của chính Giám đốc Điều hành Marissa Mayer trong một lần gần đây: "*Yahoo hướng vào việc làm cho các thói quen thường nhật trên khắp thế giới trở nên giàu cảm hứng và giàu tính giải trí hơn.*" Cũng chẳng phải là thập toàn thập mỹ, nhưng đó sẽ là một bước đi đúng hướng.

Viết ra một tuyên bố sứ mệnh có sức tác động không phải một việc dễ dàng, nhưng, như câu nói mà người cha quá cố của tôi ưa

thích: "Nếu một công việc đáng làm thì nên làm sao cho đáng mới được." Một trong những vai trò chủ yếu của tuyên bố sứ mệnh là giải thích mục tiêu cốt lõi của một công ty và vạch ra những kỳ vọng cho các thành viên nội bộ cũng như các khách hàng bên ngoài. Tìm ra ngữ điệu, nội dung, sự cân bằng và độ dài phù hợp – lý tưởng nhất là gần với một câu khẩu hiệu hơn là một cuốn cẩm nang nhân viên – nhiệm vụ này dễ khiến ta phải nản lòng thoái chí đấy. Tôi đã chứng kiến một số lượng bất ngờ những tuyên ngôn sứ mệnh mà khởi đầu có thể đúng hướng, nhưng rồi lại phá nát mọi nỗ lực vì nói những thứ như "*Ta phải cung cấp dịch vụ và sản phẩm luôn đáp ứng những kỳ vọng của khách hàng.*" Thật sao? Chỉ riêng toàn bộ chủ đề "định nghĩa thế nào là 'kỳ vọng' thôi đã đủ rối rắm lắm rồi, vậy tại sao một công ty có suy nghĩ tỉnh táo lại chỉ nỗ lực "đáp ứng" các kỳ vọng của khách hàng làm gì? Chẳng phải họ nên gạt phăng mọi chướng ngại để vượt quá mọi kỳ vọng mỗi lần họ tương tác với một khách hàng sao?

SỨ MỆNH CHỦ ĐỘNG

Một ví dụ minh họa chính xác cho cách tiếp cận thứ hai này có thể được tìm thấy ở Virgin Active, chuỗi câu lạc bộ quốc tế về sức khỏe và hình thể của tập đoàn Virgin. Được truyền lực nhờ sự lãnh đạo đầy cảm hứng của Matthew Bucknall cùng đội ngũ phi thường của anh trên khắp thế giới, Active là một trong những câu chuyện thành công vĩ đại của chúng tôi xét trên khía cạnh đã nỗ lực ôm trọn những gì tinh túy nhất mà thương hiệu Virgin đại diện. Nói cách khác, mỗi câu lạc bộ Active lại là một tuyên bố sống động về dịch vụ khách hàng xuất sắc mà thương hiệu Virgin cung cấp trong tất cả những dạng hiện thân của mình. Và, khi những lời tuyên bố được đưa ra, thì làm sao cho xứng đáng với nó mỗi ngày là việc quan trọng hơn nhiều so với viết ra những từ thông minh nhất, rồi cất kỹ trong ngăn kéo.

Virgin Active khởi đầu với một kế hoạch kinh doanh cực đơn giản, được sử dụng thay thế như một dạng tuyên bố sứ mệnh: "Chúng ta muốn tạo ra một chuỗi cơ sở chăm sóc sức khỏe và hình thể toàn diện, với thương hiệu có quy mô toàn cầu đầu tiên, với trọng tâm hướng vào khách hàng – dễ tiếp cận với một nhóm nhân khẩu-xã hội đông đảo, rộng khắp với mức giá cả hợp lý mà người tiêu dùng sẵn lòng và có thể chi trả." Để bổ trợ cho kế hoạch này, Matthew và cả đội soạn ra một tài liệu họ đặt tên là "Cẩm nang hướng dẫn". Đó không phải là kiểu sổ hướng dẫn nhân viên để học thuộc rồi quên bẵng đi, (tôi dám nói) nó chủ yếu là một tài liệu vận hành chủ động được lập nên để khích lệ mọi nhân viên (dù mới hay đang làm việc) ở Virgin Active thực sự dấn thân và hoàn

toàn đắm chìm vào triển vọng thương hiệu. Cẩm nang có nhắc đến một số mục tiêu hơi viển vông, ví dụ như làm phong phú đời sống của mọi người thông qua "sự năng động" (activeness, một thuật ngữ do Matthew và cả nhóm nghĩ ra), nhưng chính phần NÊN và KHÔNG NÊN mới thực sự phác ra nguyên tắc chỉ đạo mà các thành viên của Active thiết tha mong mỏi.

Phần NÊN khẩn thiết đề nghị các thành viên của Active:

- Chân thành

- Là chính mình

- Tập trung chú ý

- Tìm ra các quan điểm chung

- Cố gắng ghi nhớ các gương mặt

- Đồng cảm và nhớ rằng mỗi người một khác

- Chia sẻ những gì ta biết

- Chú ý đến thần thái, điệu bộ… của mình

- Xây dựng các mối quan hệ

- Tận hưởng niềm vui

Phần KHÔNG NÊN ngắn gọn hơn, yêu cầu nhân viên không làm những việc sau:

- Lừa bịp người khác

- Vui vẻ kiểu áp đặt

- Hành xử kém tự nhiên, nói năng như đọc thoại

- Làm phiền, xen ngang

- Tỏ ra cao cấp

- Tỏ ra bận bịu

- Phật lòng khi người khác không muốn nói chuyện

Nên, thay vì trưng ra cho nhân viên mới một bản tuyên ngôn sứ mệnh rườm rà ngớ ngẩn, kiểu "Virgin Active cam kết cung cấp trải

nghiệm câu lạc bộ sức khỏe và hình thể tuyệt vời nhất cho mọi thành viên mỗi ngày", Cẩm nang hướng dẫn là một mâm cỗ gồm các món vừa ăn, dễ tiêu hóa, gồm những tuyên bố sứ mệnh nho nhỏ sát thực, đồng thời đóng vai trò như những lời hiệu triệu hành động. Cẩm nang cũng rất phù hợp với thực tế khi nói những điều thế này: "Cho dù chúng tôi rất muốn bạn nghĩ đây là một công ty vô cùng tuyệt vời, và chúng tôi muốn bạn thích đến chỗ làm mỗi ngày, nhưng chúng tôi không thể kỳ vọng bạn và các thành viên yêu quý mình vô điều kiện. Chúng tôi phải nỗ lực đạt được điều đó."

Một thực tế đơn giản là: cho dù một kế hoạch kinh doanh tốt cùng sứ mệnh công ty rõ ràng, khúc chiết có thể quan trọng thật, nhưng cả hai sẽ chỉ là vô nghĩa nếu chúng không được đan quyện vào tấm vải nền là cuộc sống thường nhật của các nhân viên. Điều đó đòi hỏi phải có những lãnh đạo thực sự mạnh ở mọi cấp bậc trong tổ chức, những người ý thức được rằng một trong những vai trò then chốt của mình chính là liên tục củng cố tầm quan trọng của việc duy trì lòng tin đặt vào tôn chỉ tập đoàn. Nói khác đi, một "tuyên bố sứ mệnh" được chấp bút xuất sắc có thể trở thành công cụ quản lý hữu dụng, nhưng với điều kiện nó phải được sử dụng để gửi gắm trong đó "cam kết sứ mệnh" ở mức độ cao từ phía đội ngũ nhân viên và được củng cố bằng thực tế quản lý cấp cao mọi lúc, mọi nơi.

MỘT CON NGƯỜI, MỘT KẾ HOẠCH, MỘT TUYÊN NGÔN

Ngoài câu chuyện sáu-từ của Hemingway, có một tác phẩm xuất sắc khác gắn chặt trong óc tôi từ thời đến trường, chính là một đoạn "đọc xuôi – đọc ngược như nhau" dài nhất tôi từng thấy trên đời. Đó là: *"A man, a plan, a canal – Panama" (tạm dịch: Một con người, một kế hoạch, một kênh đào – Panama).* Tuy nó dễ nhớ là vậy, tôi cũng không có ý nói rằng một câu "đọc xuôi đọc ngược như nhau" sẽ tạo thành những tuyên bố sứ mệnh hay, mà là lần đầu tiên tôi đọc tài liệu Cẩm nang hướng dẫn của Active, một suy nghĩ chợt nảy ra trong đầu tôi: nó không phải một tuyên bố sứ mệnh, cũng không phải sổ tay nhân viên; nếu có thể, thì cách miêu tả thích hợp nhất, đó là một "tuyên ngôn".

Hy vọng là từ này chưa bị làm vẩn đục vì quá nhiều chính trị gia đã sử dụng nó khi vận động để vào ghế nào đó, khi định nghĩa của "tuyên ngôn" thường lại là "một loạt những nói xàm, hứa hão". Thế nhưng, tôi phải nói là, với số lượng quá ít ỏi những tuyên bố sứ mệnh xuất sắc ngoài kia, thì thời cơ thay đổi đã chín muồi, và những "tuyên ngôn" có thể là đường hướng đúng. Hẳn nhiên, ít

nhất là trong cách sử dụng phổ biến, thì một tuyên ngôn dường như thực sự hàm ẩn trong đó sắc thái kêu gọi hành động hơn mọi tuyên bố sứ mệnh dù được viết hay đến thế nào.

Do đó, bạn nên thử cân nhắc một tuyên ngôn do Ron Faris tạo ra. Anh nguyên là trưởng bộ phận marketing của Virgin Media và vừa khởi lập Virgin Mega, một trong mảng kinh doanh mới của chúng tôi. Mục đích của Virgin Mega là để bán – úi, Ron sẽ không phê chuẩn từ này đâu. Mục đích của công ty là "nâng cao việc khám phá mọi thứ xung quanh âm nhạc". Virgin Mega có một ứng dụng điện thoại, nơi các fan có thể xếp hàng trực tuyến để mua những mặt hàng sản xuất giới hạn, chơi đủ trò vui nhộn và tham gia vào các cuộc thi để được nhảy cóc thứ tự xếp hàng. Nó còn bao quát cả những cửa hàng nổi bật ngoài đời thực với đủ loại quần áo, nghệ phẩm, vé xem hòa nhạc số lượng hạn chế… của những nghệ sĩ nổi tiếng cùng những sô diễn sắp tới, nơi mà xếp hàng chính là một phần quan trọng trong toàn bộ nhiệm vụ – một cách thể hiện trực quan cho nỗi cuồng si của bạn. Nhưng hãy để tôi trích lời Ron giải thích cách làm, như anh đã nói trong "bản tuyên ngôn" mà tôi thấy đúng là một tài liệu đầy xúc động:

"Thời nay, quá nhiều thứ được đem ra bán chác. Hầu hết công sức đều bị dồn vào cái tiện ích 'mua gì', hơn là niềm đam mê những gì bạn mua. Không còn chút gì mang tính tượng trưng nữa. Mọi thứ ê hề khắp nơi mọi chốn. Tiện ích thật hời hợt vô hồn. Đã đến lúc ta mang cửa hàng bán lẻ trở lại. Hãy biến nó trở thành hoạt động 'ngầm'. Nếu thế giới này chỉ chú mục vào thừa thãi dễ dãi, thì ta đặt trọng tâm vào tính hiếm hoi và sự thân mật.

Virgin Mega bán những sản phẩm lấy cảm hứng từ các ban nhạc và văn hóa pop mà bạn không thể tìm thấy ở bất cứ nơi nào khác. Chúng ta sẽ phát đạt dựa trên 'hiện tại'. Không phải những gì sẽ xuất hiện trong vòng mười phút nữa, hay đã xảy ra từ mười phút trước. Phải là những gì sắp sửa xuất hiện. Là khoảnh khắc giữa hàng người dài dằng dặc suốt nhiều tiếng đồng hồ và 'quả ngọt' tuyệt trần thu về sau rốt. Là CƠN CUỒNG.

Virgin Mega không chú trọng vào mua sắm. Nó nhắm tới săn lùng và thèm muốn. Những fan đích thực xếp hàng. Trong cơn mưa như trút. Xếp hàng mòn mỏi. Bởi họ thực lòng quan tâm. Và đôi khi những gì bạn phải trải qua để có được thứ mình muốn cũng thỏa mãn hân hoan chẳng khác gì thứ bạn có được. Đó là trải nghiệm. Là tình bằng hữu và những điều bạn tìm thấy ngay lúc đứng trong hàng.

Virgin Mega dành cho sự cuồng tín. Bất cứ thứ gì khiến bạn cuồng si.

Bạn càng mê nhạc, bạn sẽ càng yêu chúng tôi. Chúng tôi đưa bạn đến gần những nghệ sĩ bạn say như điếu đổ bằng cách đem tới các món áo quần, những trò vui nhộn, các nghệ phẩm, những tấm vé. Tất cả đều lấy cảm hứng từ âm nhạc và văn hóa đại chúng mà bạn tìm tòi mê thích, tất cả quay trở lại tiếp lửa cho cơn cuồng si của bạn đối với phong cách sống. Đôi khi, những gì chúng tôi bán không dễ mà kiếm được. Và đôi khi, nếu bạn không chịu để tâm chú ý, chúng sẽ biến mất ngay trước mắt bạn. Vĩnh viễn. Bạn buộc phải luôn chú ý. Bạn buộc phải chứng tỏ tinh thần fan cuồng của mình. Bạn buộc phải xếp hàng chờ đợi. Và bạn sẽ yêu mỗi phút mỗi giây ở đó. Hãy đến với Virgin Mega. Khai phá những điều cực đỉnh."

Nếu như thế vẫn chưa đủ để khiến bạn chuyển sang những bản tuyên ngôn đầy sức sống và cuốn hút thay vì những lời tuyên bố sứ mệnh sướt mướt lỗi thời, thì tôi ngờ là bạn hết thuốc chữa mất rồi.

Tất nhiên, tôi chỉ đùa thôi, nhưng nếu bạn bắt buộc phải có một tuyên bố sứ mệnh, thì hơn hết, hãy giữ nó chân thực, độc đáo, chỉ dành riêng cho một mình công ty bạn, và phải thật súc tích mới được. Khi bạn thực hiện tất cả những yêu cầu đó, thì để cho vui, hãy thêm một trò mà tôi gọi tên là "thử thách khiên biểu tượng" – thử tưởng tượng nó xuất hiện ở bệ đỡ một hình hiệu biểu tượng. Có thể đấy là cách nhắc nhớ câu khẩu hiệu ở trường cũ, hay đại loại thế, nhưng tôi luôn nghĩ rằng nếu khi nào tập đoàn Virgin sử dụng một câu khẩu hiệu, thì nó sẽ kiểu như:

Ipsum Sine Timore, Consectetur

Trông nó sẽ siêu ấn tượng khi xuất hiện trên một cuộn giấy ngay bên dưới biểu tượng Virgin màu đỏ quen thuộc của chúng tôi.

Dịch đại khái từ tiếng Latinh, câu này nghĩa là "Mặc kệ nó, làm tới đi" và đúng như tính chất của thông điệp sứ mệnh, thế này là hết sức chân thực rồi đấy!

PHẦN HAI
HỌC HỎI

Chương 6
Định rõ quyền lãnh đạo

Cùng rất nhiều truyền kỳ của nó

"Lãnh đạo chính là năng lực che giấu nỗi

hoảng sợ của ta trước những kẻ khác."

– Lão Tử (Triết gia Trung Hoa thế kỷ VI)

Dựa vào câu danh ngôn trên, có vẻ một số kỹ năng lãnh đạo chủ chốt chẳng mấy biến đổi qua suốt mười lăm thế kỷ. Tôi quá thấm thía câu này, nhưng trong những tháng ngày sơ khởi của Virgin, có lẽ tôi đã nói cụ thể hơn và sửa sang đôi chút thành: *"Lãnh đạo chính là năng lực che giấu nỗi hoảng sợ của ta trước chủ ngân hàng!"* Một điều tôi đã không làm được ngay sau khi bắt đầu giới thiệu Virgin Atlantic, khi vì lo sợ rằng chúng tôi đang vung tay quá trán, ngân hàng Coutts Bank đã phong tỏa tài khoản của chúng tôi. Khỏi phải bàn, chúng tôi nhanh nhẹn tìm ra những khoản rót vốn sáng tạo hơn, nhưng hẳn là Lão Tử không lấy gì làm ấn tượng với thành tích hoạt động của tôi.

"CÂU TRẢ LỜI LÀ CÓ. VẬY CÂU HỎI LÀ GÌ?"

Trong những ngày Virgin mới thành lập, có một nhân viên đã đặt biệt danh cho tôi là "Ngài Có Tuốt". Đấy là một câu trêu chọc thân ái, (tôi mong vậy) ám chỉ thái độ luôn luôn hào hứng đồng tình thử nghiệm những ý tưởng mới mẻ của tôi. Chỉ mình tôi biết rằng thái độ đó một phần có thể liên quan đến nỗi chán ghét cố hữu của tôi với việc phải đương đầu. Tôi còn vơ vẩn nghĩ ngợi không biết biệt danh mới mẻ này có khi lấy cảm hứng từ những nét

tương đồng rõ rệt giữa tôi với tài tử Sean Connery khi hóa thân thành James Bond trong bộ phim Dr. NO năm 1962 ấy chứ, nhưng tôi e đấy chỉ là suy tưởng viển vông mà thôi. Tuy thế, nhiều năm sau, tôi đã phải bật cười khi đọc được ở đâu đó rằng Thủ tướng Anh đương nhiệm Tony Blair có nói: "Nghệ thuật lãnh đạo chính là nghệ thuật từ chối. Nói 'có' lúc nào cũng dễ dàng." Hừm, nghe chừng tôi cũng thiếu luôn cả đặc điểm lãnh đạo này rồi.

Một xu hướng phát triển rất tích cực và mau chóng lan rộng trong định nghĩa hiện đại về quyền lãnh đạo, đó là lãnh đạo bớt mang tính chất quyền lực tập trung ở một người hoặc một vị trí duy nhất, mà là một quá trình tổng hợp, trong đó chức trách và quyền lực được chia sẻ trong một nhóm có cùng mối quan tâm chung. Cách thức Nhóm Trưởng Lão xử trí các xung đột lớn và những vấn đề toàn cầu nghiêm trọng khác chính là một ví dụ tuyệt hảo cho phương thức hoạt động đó. Nhóm này được hợp thành từ những nguyên thủ lão thành (cả nam lẫn nữ) từ khắp thế giới như Kofi Annan, Graça Machel, cựu Tổng thống Mỹ Jimmy Carter, Mary Robinson và Fernando Cardoso, những người chung tay góp sức với một mục đích trọng tâm là hiệp lực vì hòa bình và nhân quyền. Trong một thế giới của những "cá tính doanh nghiệp" quá lố cùng những tranh cãi liên miên trong phòng họp, ta phải nhún mình khi chứng kiến tinh thần làm việc và cống hiến của những con người tuyệt vời này, chỉ với mục đích hoàn thành sứ mệnh của bản thân.

Việc kết nối mạng lưới lãnh đạo rộng khắp này nghĩa là lãnh đạo không còn là địa hạt độc quyền của những người "có chức danh hẳn hoi". Tôi luôn bị ngứa ngáy khó chịu mỗi khi nghe nhắc đến những thứ kiểu "đội ngũ lãnh đạo của chúng tôi". Thuật ngữ kiểu loại trừ như thế này là sai lầm lớn, không chỉ bởi sự thần thánh hóa khi chỉ một vài cá nhân nổi bật được lựa chọn gắn với chức danh "giám đốc" này nọ, mà quan trọng hơn là một ẩn ý rằng vốn dĩ tất cả những người khác đều không phải là lãnh đạo! Trên thực tế, thứ duy nhất có ý nghĩa trên tấm danh thiếp của bạn chỉ là tên và thông tin liên lạc mà thôi. Còn chức danh bên dưới không nói lên điều gì về mức độ kính trọng mà bạn xứng đáng được nhận từ người bạn vừa trao danh thiếp – tất cả tùy thuộc vào những gì bạn nói và làm, hay trong một số trường hợp, là những gì bạn không nói và làm, từ khoảnh khắc đó trở đi. Cũng như "thâm niên" thường chỉ là một thước đo về thời gian tại nhiệm, chứ không dính dáng cụ thể gì đến thành tựu cống hiến. Thật bất hạnh làm sao, chức vụ chẳng nói lên điều gì về năng lực lãnh đạo thực sự của ai đó.

Thực tế là, bằng cách này hay cách khác, ở nhiều cấp độ, tất cả chúng ta đều là người lãnh đạo trong quỹ đạo của mình, dù đó là gia đình, là cộng đồng hay nhóm đồng nghiệp ở công sở. Có thể bạn vẫn còn cách rất xa cái chức danh "giám đốc", nhưng vẫn cứ là một lãnh đạo đáng giá. Một tin tốt lành của việc quyền lực lan tỏa trong cách tiếp cận kiểu tập thể như thế này, là nó mang lại một sân khấu rộng lớn hơn rất nhiều, trong đó, một dàn diễn viên đông đảo hơn có cơ hội chứng tỏ những gì họ có thể thể hiện.

Tôi không hề thích thú gì với những sơ đồ tổ chức doanh nghiệp in ấn rạch ròi. Bạn biết đấy, cái kiểu sơ đồ mà giám đốc điều hành hay chủ tịch ngự trong một cái ô nho nhỏ biệt lập đẹp đẽ trên hàng cao nhất, và rồi tỏa dần ra lần lượt từng hàng theo thứ tự ta coi là tầm quan trọng giảm dần. Thật sự là tôi đã có lần nghe thấy một quản lý cấp cao than phiền rằng vị trí của anh ta trên sơ đồ cấu trúc đó đúng là một sự sỉ nhục, vì ô chức vụ của anh ta bị xếp thấp hơn chút chút so với một người mà anh ta coi là đồng cấp. Lời đáp cộc lốc của tôi trước câu nhận xét trẻ con cực độ này, tôi thật sự muốn đưa lên sách, nhưng khỏi cần, vì tôi nghĩ chắc anh ta đã hiểu. Bạn thực sự cảm thấy những sơ đồ bảng biểu kiểu đó là cần thiết, còn tôi lại ưa biểu đồ kiểu quỹ đạo hơn nhiều. Đó là kiểu biểu đồ mà giám đốc điều hành ngự ở vòng tròn chính giữa, và tất cả những nhân sự báo cáo trực tiếp lên anh ta nằm trong các vòng tròn nhỏ hơn xoay xung quanh giám đốc điều hành – gần như thể anh ta chính là trung tâm trong thái dương hệ nho nhỏ của riêng mình. Nghe hơi lạ nhưng bạn thử mà xem – ít nhất sẽ không ai càm ràm gì về thứ bậc trước sau của mình, vì họ đều nằm trên quỹ đạo cách đều Thần Mặt Trời ở trung tâm.

Theo kinh nghiệm của tôi, bất cứ nền văn hóa nào quá chú trọng đến thái độ "phải biết vị trí của mình ở đâu" đều gây trở ngại cho các mối quan hệ, khích động oán ghét, mà hậu quả trực tiếp là cản bước tiến bộ và ngáng trở cách tân. Những đường ranh giới mà bất cứ hình thức phân cấp phân bậc nào tạo ra chỉ góp phần làm vững chắc thêm những bức tường ngăn cách các pháo đài biệt lập, là mỗi phòng ban, mỗi bộ phận, mà đáng lẽ ra là được xoa dịu, chứ không phải củng cố thêm như thế. Một điều nữa, tôi còn phát hiện ra là tôn ti chỉ dựa trên trật tự trên dưới quan sát bằng mắt thường mất đi rất nhiều tầng bậc lãnh đạo mà ta có thể tìm thấy ở những cấu trúc lành mạnh trọng-thành-tựu chứ không trọng-quyền-chức. Nếu thích, bạn cứ việc coi đấy là triệu chứng: "Đừng hỏi, tôi chỉ làm việc ở đây thôi", nhưng khi có một nhà cầm quyền tối cao ngự bên trên một tập thể, thì gần như mọi tầng lớp bên dưới đều ít có khả năng đưa ra những quyết định kịp thời dựa trên bản năng của riêng họ, thay vào đó, họ lại ưa kiểu đẩy tất tật "lên

cấp trên", và vì thế giảm thiểu khả năng làm sai, làm hỏng và/hoặc vươn lên vị trí cao hơn trên thang bậc tập đoàn.

HỘP ĐỒ ĂN TRƯA

Đến tận ngày nay, một số nền văn hóa vẫn có xu hướng chấp nhận kiểu kính trọng mù quáng (hoặc ít nhất bề ngoài là như thế) đối với những hệ thống tôn ti sắp xếp chặt chẽ hơn nhiều so với các nơi khác. Nhật Bản là một ví dụ, và cả một số công ty lâu đời ở châu Âu vẫn có kiểu thái độ "Thượng Cấp Hạ Cấp" đối với "tầng lớp" nhân viên của mình. Mấy năm trước, tôi được mời đến ăn trưa tại phòng ăn dành cho giám đốc tại một công ty có thâm niên đặt trụ sở tại London. Tôi sửng sốt khi phát hiện ra rằng phòng ăn giám đốc tráng lệ của họ có hẳn đầu bếp riêng, nhân viên phục vụ đông đảo hơn cả thực khách, còn đồ ăn và dịch vụ thì tốt cỡ nhà hàng hạng nhất trong thành phố – tất cả hoàn thiện với một danh sách rượu vang dài thượt. Tôi đoán chắc rằng những thứ như vậy có lẽ vẫn tồn tại (cho dù công ty đó không còn hoạt động nữa), nhưng mong là sẽ không lâu nữa. Khi ban lãnh đạo cấp cao của một công ty tự coi mình danh giá đến nỗi không thể nào chia sẻ cùng món ăn và chỗ ăn với người của mình, thì nói thật, đó không phải một chỗ tôi muốn làm việc!

Hình ảnh "cùng chia một mẩu bánh mì" vốn dĩ đã có rất nhiều tính biểu tượng từ cổ xưa và tới nay vẫn đúng đắn. Đó là một điều những gia đình thuận hòa vẫn làm, trong khi những nhà bất hòa hiếm khi nào ngồi lại với nhau mà ăn chung một bữa cơm. Trong kinh doanh cũng vậy, vẫn có rất nhiều điều đáng nói để khích lệ mọi nhân viên giao lưu trao đổi với nhau trong giờ ăn, và nếu bạn là "đại thủ lĩnh", bạn cũng nên thử và chủ động dùng bữa cùng nhân viên thường xuyên. Hồi chúng tôi xây dựng tòa trụ sở mới cho Virgin Atlantic ở ngoại ô London (được đặt tên chính thức là The Office, rất lâu trước khi loạt phim truyền hình cùng tên ra đời[6]), tôi cho là chúng tôi đã bỏ nhiều thời gian vào thiết kế sảnh ăn tọa lạc ở vị trí trung tâm, ngay tầng trệt hơn so với những khu vực khác trong trụ sở này. Thời gian và nỗ lực thật xứng đáng, vì nó nhanh chóng trở thành trung tâm giao lưu của tòa nhà, nơi nhân viên ở mọi cấp bậc gặp gỡ và dùng bữa mỗi ngày – mà sao lại không làm thế kia chứ? Đồ ăn ngon tuyệt!

[6]. The Office (tạm dịch: Chuyện công sở) là loạt hài kịch truyền hình phát sóng trên kênh BBC từ tháng 7/2001, xoay quanh những lối ứng xử kỳ quặc, thói tự mãn, háo danh, những nỗi âu lo, sợ hãi… nơi công sở.

TIẾN BỘ VÀ "CẢI LÙI"

Mặc dù một quản lý giỏi sẽ có khả năng giám sát mọi người, áp cho họ theo đúng bộ quy tắc của công ty, tuân thủ đúng luật lệ và đọc hiểu những chỉ dẫn họ được giao, nhưng tất cả những điều này không nói cho bạn biết chút gì về mức độ thoải mái của nhân viên với việc lên đường và khai phá những địa hạt mới. Vượt lên theo những phương hướng chưa ai đặt chân đòi hỏi cách tư duy hoàn toàn khác biệt, và thường đồng nghĩa với phá bỏ, hay chí ít là làm dịu bớt một vài quy tắc cũ kỹ. Quản lý chủ yếu tập trung vào duy trì các quy trình, quy tắc và hệ thống hơn là thay đổi chúng. Ngược lại, những nhà lãnh đạo tài giỏi, mặc dù duy trì tính ổn định, nhưng họ vẫn phải có viễn kiến, óc sáng tạo, và dường như quan trọng nhất, là năng lực gây ảnh hưởng để những người khác đi theo và ủng hộ họ trong những thử thách nhằm đưa một tổ chức dấn thân vào những vùng lãnh thổ chưa có trên bản đồ và thường ẩn chứa nhiều rủi ro.

Xét về bản chất, lãnh đạo giỏi chính là liều lĩnh tiến lên và tìm ra những con đường mới mẻ, nơi doanh nghiệp phát triển và thịnh vượng. Ngược lại, lãnh đạo kém có đặc trưng là tĩnh tại, thiên về duy trì thực trạng và, nếu có thành tựu, thì họ sẽ ngủ say trên vinh quang. Cách tiếp cận kiểu "cái gì yên ổn đừng khuấy động" này có thể là một mô hình kinh doanh khả thi chừng hai chục năm về trước, nhưng với tốc độ kinh doanh điên cuồng thời nay, thì đó không còn là một lựa chọn. Đứng im chính là thoái bộ – rất nhanh!

Tôi phát hiện rằng trong khi lãnh đạo xuất sắc có xu hướng thể hiện muôn hình vạn trạng, dưới những dạng rất khác nhau và thường là kỳ quái, thì lãnh đạo kém cỏi lại thường cho thấy rất nhiều mẫu số chung. Tuy vậy, ở họ cũng có rất nhiều điểm trái ngược. Ví dụ, ta biết đánh giá ra sao về một lãnh đạo được tiếng là "Một người tuyệt vời – sếp chẳng bao giờ nói thẳng vào mặt ai hết, mà chỉ để ta thoải mái làm việc của ta?" Một nhân vật như thế có thể là người ủy nhiệm công việc cực kỳ lão luyện, hoặc chỉ là một kẻ nhát cáy không dám đối mặt. Chẳng mấy người (bao gồm cả tôi) thực sự thích thú với những tình huống phải đương đầu, nhưng khi có chuyện, thì ứng xử kịp thời lại là một phần quan trọng và không thể tránh khỏi mà sẽ tạo nên năng lực lãnh đạo hiệu quả. Một số lãnh đạo thường mắc lỗi né tránh bất cứ việc gì có thể gây ra tranh cãi, với một ấn tượng lầm lạc rằng làm thế sẽ khiến họ trở nên đáng mến hơn trong mắt nhân viên. Lý do dẫn tới xu hướng chán ghét đối mặt này có thể kể đến như sau: hoặc họ không có đủ tự tin vào hiểu biết chuyên môn của mình về vấn

đề để có thể bảo vệ lập trường và giành phần thắng, hay thông thường, lý do đơn giản chỉ là họ ưa bưng tay bịt mắt, hy vọng rằng bằng cách vờ như không biết, tự vấn đề sẽ hóa giải tốt đẹp. Thật bất hạnh thay, không có khả năng đối diện với một vấn đề trong khi nó còn đang giai đoạn âm ỉ, thì thường chỉ dẫn đến tình trạng phát triển nhanh chóng thành cơn hỏa hoạn tưng bừng khó dập hơn và có thể gây ra nhiều thiệt hại lâu dài.

Một kỹ thuật tránh né đương đầu khá phổ biến ở những lãnh đạo kém cỏi, đó là luôn có sẵn một "thuộc hạ" nào đó thay họ chăm lo những phần việc "bẩn tay". Điển hình của cách làm này là có sẵn một "tay đao tay búa", vốn là quản lý lâu năm, lãnh nhiệm vụ xử lý bất cứ việc gì mà lãnh đạo không muốn phải nhúng bẩn tay, hoặc hủy hoại danh tiếng "Ngài Tử Tế" của mình. Liệu đây có phải ví dụ cho khả năng ủy nhiệm lão luyện? Tôi không nghĩ vậy.

Có vẻ tồn tại rất nhiều nhầm lẫn xung quanh những điểm khác biệt tuy tinh vi nhưng rất then chốt giữa "ủy nhiệm" và người anh em họ gần là "đày ải". Nói đơn giản, "ủy nhiệm" là giao trách nhiệm trong một tình huống, đi kèm với thẩm quyền giải quyết nó. Còn ngược lại, "đày ải" chỉ đơn giản là đẩy một vấn đề đi mà không kèm với quyền hạn để giải quyết rốt ráo được nó – chắc chỉ là kiếm một kẻ lãnh nợ mà thôi. Nói ngắn gọn, một trong những sai lầm chung nhất có thể tìm thấy ở những lãnh đạo kém cỏi, đó là họ không có khả năng hiểu được khác biệt giữa hai cách làm việc này. Kiểu lãnh đạo này rất thạo chối bỏ trách nhiệm. Tương tự như thế, họ cũng thường rất giỏi đổ lỗi cho nhân viên của mình – bất cứ ai, chỉ trừ chính họ.

CHẢY MÁU ĐẾN CHẾT, TẠI TÔI

Một ví dụ kinh điển minh họa cho tình huống sai hỏng nghiêm trọng khi thiếu vắng sự lãnh đạo cấp tiến sáng suốt chính là những gì đã xảy ra với Kodak. Trong suốt hơn một thế kỷ, Kodak rõ ràng là từ đồng nghĩa với "nhiếp ảnh" trên khắp thế giới. Kodak đã sáng chế ra máy ảnh tự động hơn 100 năm về trước, và "Một Khoảnh khắc Kodak" (A Kodak Moment, nghĩa đen là: cơ hội chớp một tấm hình) trở thành một mục từ mới trong tiếng Anh. Hồi mới mười hai tuổi, tôi vẫn nhớ mình đã phấn khích đến thế nào vào dịp Giáng sinh khi nhận được chiếc máy ảnh đầu tiên trong đời. Đó chính là chiếc máy ảnh ngầu nhất thời bấy giờ, một chiếc Kodak Brownie Box Camera, tôi sướng đến phát điên luôn.

Nhưng thời thế thay đổi, và Kodak đáng lẽ ra phải là người thống trị khi nhiếp ảnh số xuất đầu lộ diện, (năm 1975, Kodak đã phát

triển một máy ảnh kỹ thuật số, là mẫu đầu tiên của thể loại này), nhưng sản phẩm mau chóng bị loại bỏ do lo ngại nó sẽ đe dọa mảng kinh doanh phim in ảnh hiện có của họ. Thay vì nắm bắt những cơ hội mà thành tựu công nghệ mới mẻ mang lại và khai thác những nguồn lực sẵn có để dẫn đầu thời cuộc, ban lãnh đạo cấp cao của Kodak đã vùi đầu vào cát. Cứ như thể họ tin chắc rằng, với vị thế đầu ngành của mình, nếu họ tảng lờ, thì nhiếp ảnh kỹ thuật số sẽ biến mất một cách thần diệu, nhưng cũng như Canute Đại Đế tưởng rằng mình có phép thần đảo ngược ngọn triều, Kodak cũng đã nhầm to.

Cuối cùng, nhận ra sai lầm trong cách thức của mình, Kodak hạ cố thử sức tạo ra những sản phẩm kết hợp như "Photo CD", thuộc vào khoảng giữa những mặt hàng máy ảnh cơ truyền thống và công nghệ số hóa, nhưng thỏa hiệp mấy khi mang lại hiệu quả đâu. Dù Kodak có cố sống cố chết bám lấy quá khứ cùng biên lợi nhuận khủng là 70% mà họ được hưởng từ mảng phim tráng ảnh truyền thống, nhưng những đấu thủ mới như Sony xuất hiện trong cuộc chơi máy ảnh đã mau chóng vượt mặt Kodak, và nói bóng bẩy, là "cướp miếng ăn" của Kodak. Giá cổ phiếu của Kodak sụt giảm 80% vào năm 2011 và họ phải đệ đơn bảo hộ phá sản theo điều luật Chương 11 vào tháng Một năm 2012. Phải đến tận tháng Chín năm 2013, Kodak mới gượng dậy từ chỗ bảo hộ phá sản, thành một công ty được cắt giảm ghê gớm, và tôi cho rằng, đó là một công ty khôn ngoan hơn nhiều. Chuyện các công ty hình ảnh đình đám của kỷ-nguyên-máy-ảnh-cơ như Canon, Nikon và Leica đều đã chuyển hướng thành công sang kỹ thuật số hóa có vẻ chỉ nói lên rằng, lý do khả dĩ duy nhất cho tình trạng tuột dốc chóng vánh của Kodak chính là thất bại thảm thương ở khả năng lãnh đạo. Và, cũng như chuyện muôn đời vẫn vậy, các lãnh đạo mất quá nhiều thời gian chăm chú vào kính chiếu hậu hiếm khi sẵn sàng chỉnh tay lái cho chặng đường phía trước.

Mối quan tâm tôi dành cho câu chuyện hãng Kodak nảy sinh từ chính kinh nghiệm của bản thân tôi với phen lụn bại của mảng kinh doanh Virgin Megastore vốn phát đạt thời kỳ tiền-kỹ-thuật-số. Cũng như Kodak, tôi mắc trọng tội là ngần ngại chấp nhận sức tàn phá mà công nghệ số hóa sắp sửa đổ ụp lên mảng kinh doanh cốt lõi của Virgin. Hệ thống Virgin Megastore (mảng bán lẻ sản phẩm âm nhạc của chúng tôi) vốn hết sức thiết thân yêu quý với tôi, tôi ngờ rằng cũng y hệt như mảng phim tráng ảnh với Kodak vậy. Virgin đã có mặt trong ngành bán lẻ băng đĩa từ khi khai trương cửa hàng nho nhỏ ở London năm 1971 – thực ra, thời bấy giờ, đó là việc kinh doanh duy nhất của chúng tôi! Đến đầu những năm 1990, cửa hàng nho nhỏ đó đã mở rộng ra thành hàng chục

Virgin Megastore hoành tráng trên khắp thế giới.

Nhưng, cũng như những gì đã xảy ra với thế giới nhiếp ảnh, công nghệ số hóa, đặc biệt là dưới nhân dạng Steve Jobs và iTunes, khi đó đã sắp sửa biến đổi triệt để vĩnh viễn ngành kinh doanh nhạc thu âm. Ngành công nghiệp này đã chứng kiến cuộc diễu hành càng ngày càng đông đảo của những định dạng khác nhau qua thời gian, từ các đĩa đơn và đĩa than, cho đến các băng 8 rãnh (bạn nhớ mấy thứ này chứ?) cho đến băng từ, tiên báo kỷ nguyên thiết bị nghe nhạc cầm tay, và cuối cùng là đĩa quang (CD), một thời mọi người dường như cho rằng đó đã là giải pháp tối thượng. Nhưng hóa ra không phải, sự xuất hiện của các đĩa CD đã được số hóa để tải trực tuyến, và cùng với đó, mô hình cửa hàng bán lẻ ngoài đời thực trở nên lỗi thời nhanh hơn cả cái chớp mắt. Chúng tôi vật vã tìm cách bù đắp cho lượng tiêu thụ CD tuột dốc không phanh bằng cách nhập vào đủ loại sản phẩm khác, nào thiết bị ngoại vi máy tính, các bàn trò chơi tập thể (board game), sách vở, thậm chí là các vật phẩm thời trang theo trào lưu đương thời. Rồi đến năm 2005, chúng tôi gắng sức làm một cú chót muộn mằn để chen chân vào ngành kinh doanh tải nhạc với Virgin Digital và máy nghe nhạc MP3 Virgin Pulse, nhưng nó không thể sánh nổi với iPod bách-chiến-bách-thắng, nên thương vụ ấy đã trở thành một ví dụ kinh điển cho cái gọi là "trâu chậm uống nước đục".

Lỗi của tôi, lỗi của tôi mọi bề. Hóa ra giẫm vào chính vết xe đổ của Kodak, tôi mắc tội bưng tai bịt mắt trước những cảnh báo chết người, kết quả là tôi phải trả giá đắt – đúng nghĩa đen!

Chúng tôi vẫn thu được chút lãi ít ỏi ở vài cửa hàng, nhưng đáng lẽ ra chúng tôi đã tiết kiệm được khối tiền, nếu chúng tôi, đúng hơn là "tôi" chịu đọc những lời sấm truyền sớm hơn, cắt lỗ và nói lời giã biệt ân cần với một mảng kinh doanh đã giúp chúng tôi thịnh vượng suốt ba thập kỷ. Như lời của một người bạn hơi lập dị của tôi vẫn hay nói, thì "Nếu mọi thứ không hề thay đổi, thì ngày mai vẫn cứ giống hôm nay." Vâng, nhưng mà mọi thứ thay đổi, và trong những trường hợp như cuộc cách mạng kỹ thuật số, bạn buộc phải nhận ra bạn đã đến bước ngoặt, và phải tiến lên thôi.

LÃNH ĐẠO TỪ VÙNG NGOẠI VI

Một chuyện hoang đường khác về tinh thần lãnh đạo, ấy là những doanh nhân thành đạt có đủ năng lực để nắm bắt những ý tưởng và đi đến cùng khi những ý tưởng ấy trở thành hạt nhân của mảng kinh doanh mới mẻ. Bậc thầy quản lý Peter Drucker đã định nghĩa rất khéo về một doanh nhân, đó là: *"Một người kiếm tìm thay*

đổi, phản xạ trước thay đổi,và khai thác những vận hội. Cách tân chính là một công cụ của doanh nhân, mà nhờ đó, một doanh nhân hiệu quả chuyển đổi từ một nguồn khởi phát thành một nguồn lực."

Tất cả những lời đó đều không gợi chút nào cho tôi nghĩ rằng một doanh nhân được kỳ vọng sẽ ở lại dẫn dắt công ty sau khi đã khởi lập doanh nghiệp, nhưng cũng chẳng câu nào khẳng định rằng các doanh nhân không thể ngự ở khu vực ngoại vi như một nguồn lực tạo ra những đổi thay không ngừng. Đôi khi tôi nghĩ rằng doanh nhân có rất nhiều điểm tương đồng với chuyên gia tuyển trạch cho những tổ chức thể thao chuyên nghiệp. Họ khảo sát thực địa để phát hiện tài năng, dù là những ngôi sao đã xác lập tiếng tăm ở các đội khác, hay những tài năng trẻ, những "viên ngọc thô" của tương lai, hiện vẫn chưa nổi đình nổi đám. Họ cũng hiểu những mảnh rời của doanh nghiệp chắp ghép lại với nhau ra sao, chẳng kém gì người quản lý đội, nhưng họ là những người hùng thầm lặng với con mắt thấu suốt để nhận ra điều gì đó đặc biệt, đề xuất đưa về những đấu thủ mới mẻ và tài năng để tăng cường năng lực cho toàn đội. Trên thực tế, họ thường bổ sung giá trị cho toàn bộ bức tranh tổng thể, bằng cách không cố sức điều hành nó – một việc tôi đã không ngộ ra sớm hơn với chuỗi Megastore.

Không phải ngẫu nhiên mà tôi cảm thấy gắn bó mật thiết đến thế với mảng kinh doanh âm nhạc của Virgin, bởi đó chính là mảng kinh doanh tôi thực sự điều hành trước khi dạt sang lĩnh vực mới – một doanh nhân chuyên thành lập công ty mới (serial entrepreneur). Tuy vậy, suốt bao năm qua, tôi có dành kha khá thời gian vào một số công ty của Virgin (hơn so với những nơi khác) – Virgin Atlantic thời sơ khởi là một ví dụ, nhưng tôi thường chủ động tìm cách tránh xa khỏi việc quyết định công việc thường nhật, vì đó thật sự không phải sở trường của tôi. Thêm nữa, khi tôi mong đợi các quản lý cấp cao phải chịu trách nhiệm với quyết định của mình, thì cái họ không cần nhất, chính là một người như tôi tiếp tục tìm cách lén lút gài cắm những quan điểm thường rất "tay mơ" của mình vào cho họ.

Thế nhưng, điều mà con mắt doanh nhân có thể đóng góp cho một doanh nghiệp đang hoạt động, chính là tinh thần háo hức tìm tòi để nhận ra những khoảng trống có thể lấp đầy bằng những sản phẩm và dịch vụ mới mẻ, và, thường mở ra những cơ hội lập ra cả một mảng kinh doanh mới từ đó. Đồng thời, phong cách Virgin khi điều hành doanh nghiệp là tập trung vào duy trì và đẩy mạnh mức độ hiếu kỳ gần như là "trẻ con" ở mỗi thành viên, đảm bảo rằng họ không bao giờ chấp nhận thực trạng, mà luôn luôn

tìm phương kiếm cách để cải thiện hơn nữa. Các chuyên gia trong một lĩnh vực nào đó thường lại quá sẵn sàng lựa chọn những cách thức hiển nhiên (suy cho cùng, chuyên môn của họ dựa trên những gì họ đã thấy và làm trong quá khứ), nên thỉnh thoảng, vài cú "đâm chọt" từ một doanh nhân khó chịu cũng không phải tệ lắm. Như David Tait, một trong những khai quốc công thần ở Virgin Atlantic sẽ kể cho bạn nghe, thuở hãng hàng không mới thành lập, tôi khiến David liên tưởng đến đám trẻ nhỏ ở nhà, vì câu hỏi ưa thích của tôi luôn là "Tại sao?" Và đến tận ngày nay, có lẽ đó vẫn là câu hỏi ưa thích của tôi, nhất là với một mảng kinh doanh mới mà tôi chưa hiểu được bao nhiêu. Không phải là tôi không tin tưởng nhân viên của mình, chỉ đơn giản là tôi muốn tường tận cách thức mọi thứ vận hành. Mặt tích cực của những câu "Tại sao" liên tục bất tận ấy thường khiến mọi người bắt đầu xem xét lại những cách làm quen thuộc đã lâu, và trong quá trình đó, có khi vô tình tìm ra những phương pháp mới còn hay hơn.

Suốt bao năm qua, nhiều người ở Virgin đã phát hiện ra một điều: nói với tôi việc gì đó sẽ chẳng nên trò trống gì, không đời nào là cách hay nhất để thuyết phục tôi không nên thử làm – tác dụng hoàn toàn ngược lại. Nghe có vẻ cổ lỗ sĩ, nhưng khi có ai đó tỏ ra hoài nghi việc "thử cách mới" vì những lý do như "đã ai làm thế bao giờ đâu" hay "có người thử rồi đấy chứ, nhưng đã ai thành công đâu", thì một trong những câu tôi thích buông ra nhất (kèm một nụ cười), chính là: "Tuyệt! Sao ta không thử cân nhắc xem có thể làm khác đi thế nào và trở thành những người đầu tiên thành công?" Đó gần như chính là những gì chúng tôi thực hiện với Virgin Atlantic, kể cả khi máy bay đã cất cánh, chúng tôi vẫn luôn duy trì cách tiếp cận như vậy. Ý tôi là, có bao nhiêu hãng hàng không đã từng cân nhắc nghiêm túc một ý tưởng điên rồ như đưa chuyên viên xoa bóp trị liệu hay các quầy bar vào máy bay của mình? Đôi lúc không nắm rõ "cách làm đúng" nhưng vẫn ngoan cố làm đến cùng lại có thể mở ra những cánh cửa mới mẻ ngoạn mục nhất.

Mặc dù tôi chưa bao giờ cảm thấy có nhu cầu hoặc thôi thúc phải quay trở lại và cầm cương bất cứ công ty nào trong tập đoàn, một số doanh nhân lại nhận ra rằng biết chính xác thời điểm quay trở lại một công ty họ từng thành lập cũng quan trọng chẳng kém gì biết lúc nào nên ra đi. Một ví dụ kinh điển cho trường hợp này chính là câu chuyện Steve Jobs sau 12 năm lưu đày đã trở lại Apple, và công ty (thật bất hạnh cho chuỗi Megastore yêu dấu của tôi), khi ấy đang trên bờ vực lụn bại, lại bất ngờ cất cánh khi Steve tái lập vai trò Giám đốc Điều hành toàn thời gian sau một giai đoạn mà ông gọi đùa là "iCEO"(viết tắt của Interim CEO – CEO tạm

thời).

Ở Google cũng vậy, hồi đầu năm 2011, sau 10 năm bước ra khỏi công ty, nhà đồng sáng lập Larry Page đã trở lại với cương vị Giám đốc Điều hành toàn thời gian. Khi ông mới rời đi, Google có chưa tới 1.000 nhân viên, còn khi ông trở về, con số đã là 25.000. Khỏi phải nói có bao nhiêu biến đổi ở bất cứ công ty nào tăng trưởng gấp hai-mươi-lăm lần trong chỉ mười năm! Khi Larry quay trở lại, những ưu tiên của ông chưa từng được công bố chính thức, nhưng dường như ai cũng đồng tình rằng đó hẳn phải là tước bỏ vài tầng quản lý để tái phát minh bầu nhiệt huyết khởi nghiệp và sự năng động luôn luôn sản sinh mức năng lượng sáng tạo nhìn chung là cao hơn.

Nỗ lực gạt bỏ những nỗi đe dọa về truyền thông xã hội từ phía Twitter và Facebook, hai tập đoàn vẫn đang ở giai đoạn phát triển tương đối non trẻ, tôi dám chắc đây là một động lực lớn dẫn đến quyết định quay trở lại ghế Giám đốc Điều hành của Larry. Dù bằng cách này hay cách khác, công ty đã tiếp tục tăng trưởng rực rỡ từ khi Larry trở về với vị trí tối cao. Khi ông tiếp quản ghế Giám đốc Điều hành, giá cổ phiếu của Google đang lơ lửng ở mức 500 đô-la, và lần cuối cùng tôi kiểm tra, giá cổ phiếu duy trì mức tăng ổn định và đã lên thành 1.200 đô-la.

Nên, chớ có tin bất cứ ai tuyên bố khơi khơi rằng hoặc phù hợp hoặc không phù hợp với nhiệm vụ điều hành những công ty họ đích thân tạo nên. Một thực tế không thể trốn tránh là mỗi người một khác, mỗi công ty một đặc trưng, thậm chí các điều kiện ngoại cảnh và kinh tế có thể khiến một tình huống trở nên phức tạp hơn. Nếu họ cứ khăng khăng kiểu ý kiến một chiều, tôi sẽ chỉ đáp lại: “Liệu mấy cái tên như Steve Jobs và Larry Page có ý nghĩa gì với anh chăng?”

Chương 7
Cơ hội nào đưa ta tới vận may?

Vận may ưa kẻ bạo gan

Tôi tin rằng "may mắn" chính là một trong những yếu tố bị hiểu sai và đánh giá thấp nhất trong cuộc đời. Những con người, những công ty nhìn chung được coi là "số đỏ" hay may mắn hơn kẻ khác thường lại là những con người, những công ty chuẩn bị sẵn sàng để mạo hiểm những cú lớn, và kèm theo đó, là thường xuyên sẵn sàng ngã sấp mặt. Trái ngược hoàn toàn, một lữ đoàn "chơi an toàn vì sợ thất bại" lại là những kẻ dường như chẳng bao giờ gặp may bằng những người liều mạng. Ngẫu nhiên chăng? Tôi không nghĩ vậy. Đáng buồn thay, hầu hết mọi người hình như đều coi cơ hội "gặp may" của mình cũng giống như khả năng bị sét đánh trúng, cơ hồ đó là một thứ ta không hề có chút khả năng định đoạt. Theo thiển kiến của tôi, nghĩ vậy là quá xa sự thực – bất cứ ai muốn bỏ nỗ lực vào cải thiện vận may đều có thể, và chắc chắn sẽ nâng cao được phước phận của mình.

Tôi vẫn nhớ lần theo dõi vòng chung kết giải vô địch golf Anh Mở rộng trên ti vi, và chứng kiến một trong những đấu thủ dẫn đầu chíp bóng ra khỏi hố cát sâu viền cỏ. Cú chíp của anh này rất cao, nhưng quật mạnh vào đỉnh cột cờ, và thật thần kỳ, quả bóng rơi tọt xuống lỗ. Một người trong nhóm bình luận viên Anh reo lên: "Ồi trời ơi, một cú quá may!" Một bình luận viên khác trong khoang phát thanh (tôi nhớ là một cựu vô địch người Mỹ) lập tức bật lại bằng giọng trách móc sâu cay: "May ư! Anh nói 'may' là có ý gì? Anh có biết tất cả chúng tôi phải bỏ ra bao nhiêu giờ đồng hồ tập luyện những cú đánh như thế không? Anh ta cố gắng chíp bóng vào lỗ và đã thành công. Để tôi cho anh biết nhé, anh ta đã nỗ lực đủ lâu, đủ nhiều để may được như thế đấy!" Ẩn ý này cũng

từng được thể hiện hùng hồn hơn qua lời của Gary Player, một trong những tay golf vĩ đại nhất mọi thời. Câu nói nổi tiếng của ông là: "Càng luyện tập ráo riết, tôi càng may mắn hơn."

Suốt bao năm qua, giống như tay golf đó, tôi thường xuyên bị kết tội "gặp may quá nhiều" trong làm ăn, nhưng tôi cũng tin rằng vô vàn công sức bỏ ra đóng vai trò then chốt trong bất cứ may mắn nào đến với tôi. Tôi buộc phải thừa nhận là đôi khi thật vất vả để rạch ròi ra xem chỗ nào thì ngẫu nhiên kết thúc và vận may khởi đầu, hay nói cách khác, là cái chuyện tình cờ "ở đúng nơi, vào đúng lúc" có thể đột ngột xen vào đường đời của ta.

LỜI CHÚ MAY MẮN

Một ví dụ kinh điển cho hiện tượng này liên quan mật thiết tới thành công ban đầu của Virgin Records. Trước sự ngỡ ngàng và vui sướng tột độ của chúng tôi, album đầu tiên phát hành là *Tubular Bells* của Mike Oldfield đã gặt hái thành công vang dội ở Vương quốc Anh, nhưng chúng tôi vẫn cố tìm ai đó đưa nó vào thị trường Mỹ. Nhưng bất chấp thành tích ở châu Âu và nỗ lực kiên trì của cả đội, dường như tôi vẫn không thể thuyết phục nổi thuyền trưởng huyền thoại của hãng Atlantic Records là Ahmet Ertegun rằng một album toàn hòa tấu nhạc cụ sẽ bán được ở Bắc Mỹ. Tiếc thay, ông vẫn "không tài nào ngấm nổi". Rồi một ngày nọ, trong khi Ahmet đang tình cờ mở album trong văn phòng (chắc có lẽ vẫn cố khám phá ra xem nó có gì hay không), thì đạo diễn phim William Friedkin bước vào, khi đó ông đang tìm nhạc nền cho một bộ phim thực hiện dở dang. Bằng một chớp may mắn tuyệt vời, trước khi Ahmet kịp tắt nhạc đi, Friedkin đã kịp nghe Tubular Bells, lập tức mê tít, và sự thể là thế: ông đã tìm thấy nhạc nền cho mình, còn chúng tôi ký được hợp đồng tại thị trường Mỹ với Atlantic. Ồ vâng, bộ phim ông thực hiện khi ấy tình cờ lại là The Exorcist, được định đoạt trở thành một trong những bom tấn phòng vé vĩ đại nhất bấy giờ, và vì thế, nó giúp giới thiệu Tubular Bells đến khán giả toàn cầu. Bạn có thể gọi đó là ăn may, nếu thích, nhưng cũng phải nhắc lại: tôi đã bỏ bao nhiêu thời gian mà rền rĩ nỉ non với Ahmet, và nếu ông không cảm thấy đủ hấp dẫn để lắng nghe tác phẩm hơn một lần, chắc hẳn nó sẽ không bao giờ được mở lên đúng vào khoảnh khắc sống còn đó.

VẬN MAY CỦA ANH CHÀNG CHILE

Và rồi có những tình huống may mắn chắc chỉ xuất hiện một lần trong đời, khi xuất hiện đúng nơi vào đúng thời điểm có thể khai mở một cơ hội ta không hề được chuẩn bị trước. Nhưng nếu có, nó

chỉ rơi vào một cá nhân đủ năng lực nhận thức đúng đắn tình hình và chộp lấy khoảnh khắc.

Một anh bạn tôi, Antonio, sinh ra và lớn lên ở Santiago, Chile, về sau theo học trường Stanford danh giá ở California, nơi đây anh có được bằng thạc sỹ Quản trị Kinh doanh và Khoa học Hành vi. Một ngày nọ, khi vẫn đang học ở Stanford, Antonio xếp trong hàng người dài dằng dặc bên ngoài một rạp chiếu phim, anh và một người lạ mặt đứng kế nghe báo tin là suất chiếu đã hết vé, họ phải quay lại vào hôm khác. Đồng cảnh khó chịu, hai người khơi chuyện ra nói, lại sẵn có chút thời gian rảnh rỗi đột xuất trong tay, cuối cùng họ rủ nhau làm một chầu cà phê. Vui chuyện, Antonio hỏi người lạ mặt, vốn cũng đang học Stanford, xem anh này dự định gì cho tương lai, và nghe kể rằng anh cùng một bạn học đang mày mò một dự án nghiên cứu liên quan tới công cụ tìm kiếm. Lúc tạm biệt, người lạ mặt kia đưa cho bạn tôi một bản sao nghiên cứu của mình, và gợi ý đọc thử xem sao, hôm sau họ có thể nói chuyện thêm.

Antonio kể rằng anh cố đọc thử văn bản đậm chất kỹ thuật kia ngay đêm đó, nhưng các thuật toán phức tạp ngồn ngộn chiếm phần lớn trong đó khiến anh lùng bùng trí óc. Tuy vậy, anh bị hấp dẫn bởi mục đích của cách làm này: tổ chức một lượng thông tin khổng lồ trên web theo độ phổ biến của các trang. Tóm lại, nó khiến anh phải chú ý vì có vẻ là một ý tưởng hứa hẹn nhiều tiềm năng thị trường. Khi Antonio gặp lại anh bạn mới quen vào ngày hôm sau, anh hỏi ngay là mình có thể tham gia thế nào, và nghe đáp rằng họ đang trong những bước đầu tiên: kếu gọi vốn để bắt đầu việc kinh doanh, rằng nó có giá trị một triệu đô-la và họ rất muốn anh trở thành nhà đầu tư. Trong một khoảnh khắc sẽ trở thành dấu mốc cuộc đời, Antonio đáp lời: "À, tôi có 10.000 đô-la dành dụm để mua lại một chiếc xe cũ, nhưng tôi có thể cân nhắc rót vốn vào công ty anh vậy. Tôi được lại gì đây?" Họ bảo anh là anh sẽ có được 1% cổ phần sở hữu, và tất cả đồng tình rằng họ sẽ giao kèo.

Nếu đến giờ bạn vẫn chưa đoán ra, thì chàng sinh viên Antonio đã nói chuyện với Sergey Brin, và người cộng sự của anh này có tên là Larry Page. Mặc dù ban đầu được đặt biệt danh "Back Rub", nhưng họ dự định đặt tên cho công ty là Googol, một thuật ngữ toán học. Cuối cùng họ đã chọn đổi sang thành Google, dị hơn nhiều. Một từ điên điên, chắc vậy, nhưng nó có số mệnh trở thành một thành viên trong vốn từ vựng ở gần như mọi ngôn ngữ trên toàn hành tinh này.

Một ví dụ ngược với câu chuyện của anh chàng Antonio bạn tôi chính là của Ronald Wayne. Wayne đã sát cánh cùng Steve Jobs ở Atari và trở thành một trong những nhà đồng sáng lập Apple cùng Jobs và Wozniak. Vào tuổi tứ tuần, Wayne gần như già gấp đôi so với hai người đồng sáng lập trẻ trung, nên anh đồng ý đóng vai trò "nhà giám sát đáng kính" cho phi vụ đầu tư, đổi lại, anh nhận được 10% cổ phần của công ty non nớt này. Cùng nhiều điều khoản khác, Wayne thảo ra thỏa thuận hợp tác giữa ba người, phác biểu tượng đầu tiên của công ty và viết bản hướng dẫn sử dụng Apple 1. Thế nhưng, vì nhiều lý do, Wayne không cảm thấy rằng mọi sự sẽ suôn sẻ tốt đẹp – anh cũng đặc biệt không thích làm việc cùng Jobs, nên sau chừng vài tháng, Wayne rút chân và từ bỏ toàn bộ cổ phần trong công ty với mức giá trả-một-lần là 800 đô-la. Nếu anh ta gắng chịu vất vả mà bám trụ, khối cổ phần đó đến nay trị giá gần 50 tỷ đô-la. Nên đó là vận rủi hay kém tài? Có lẽ mỗi thứ một tí, nhưng tôi sẽ để bạn tự nhận định trong tình huống này.

Anh bạn Chile của tôi không phải là Ronald Wayne, anh đã đủ tinh khôn mà không bán đi dù một chút cổ phần Google và tái đầu tư toàn bộ cổ tức. Anh đã không mua được chiếc xe cà tàng cũ rích, nhưng khoản 10 nghìn đô-la đó giờ đây trị giá hàng tỷ đô-la. Hoàn toàn có thể nói rằng, việc may mắn nhất từng xảy ra với Antonio là đi xem một bộ phim được quá nhiều người ưa thích ở một rạp chiếu chật chội. Chỉ cần rạp còn dư hai ghế nữa thôi, đời anh hẳn đã khác rất nhiều! Nhưng ở khía cạnh ép vận may xoay sang có lợi cho mình, Antonio buộc phải có đủ sự khôn ngoan để nhận biết một cơ hội khi nó xuất hiện và tuyệt hơn thế, là có gan đánh liều khoản 10 nghìn đô-la (gần như toàn bộ những gì anh có trong tay vào lúc đó) vào hai chàng sinh viên cùng trường say sưa mơ mộng. Về trường hợp này, tôi đương nhiên sẽ tóm gọn lại thành sự kết hợp giữa "sổ đỏ" và "mắt xanh tinh đời": hai yếu tố gộp lại sẽ luôn luôn lớn hơn một phép cộng đơn thuần.

VẬN MAY RỚT XUỐNG

Suốt bao năm qua, đã có vài sự vụ xảy đến ở các công ty Virgin mà được miêu tả là "may mắn", nhưng có lẽ không có sự kiện nào lớn hơn hồi năm 2000, khi chúng tôi khởi sự kinh doanh ở Úc với hãng hàng không Virgin Blue vừa đủ lông đủ cánh. Chúng tôi khởi đầu với dự tính sẽ có ít nhất hai đối thủ cạnh tranh lớn là Qantas Airlines và Ansett Australia. Qantas là hãng hàng không số Một, còn Ansett đã có mặt trên thị trường từ năm 1935. Chúng tôi biết là Ansett đang vấp phải những khó khăn tài chính, nhưng hãng đã được Air New Zealand và Singapore Airlines mua lại, nên

chúng tôi cho rằng chắc hẳn họ sẽ giải quyết êm xuôi mọi sự. Thế nhưng, chuyện lại không phải thế. Trong kỳ Giáng sinh năm 2000, chúng tôi đón nhận lượng hành khách tăng vọt đến với cơ ngơi nhỏ nhoi của mình, khi nhà chức trách hàng không Úc ra lệnh cấm bay đối với một phần phi đội của Ansett do vi phạm các quy định về bảo trì, bảo dưỡng. Tuy vậy, họ đã phục hồi được, và vào tháng Tư năm 2001, Ansett đã có một động thái (sớm thất bại) nhằm mua lại Virgin Blue – tôi đâu có chịu – đó là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy tuy Virgin Blue còn non trẻ, nhưng chắc chắn Ansett đã coi chúng tôi là một mối nguy lớn đe dọa sự tồn tại của họ trong tương lai.

Đến tháng Chín, vận xui đã chực chờ ập tới với Ansett, khi Air New Zealand và Singapore, tuy rót tiền vào bù đắp khoản lỗ 200 triệu đô-la của Ansett trong năm trước đó nhưng cuối cùng hai hãng này đã bỏ mặc Ansett. Rồi đến ngày 14 tháng 9 năm 2001, Ansett dừng bay với toàn bộ phi đội gồm hơn 100 tàu bay và ngừng hoạt động, khiến hàng nghìn hành khách mắc kẹt và đẩy hơn 16 nghìn nhân viên vào cảnh thất nghiệp. Sự sụp đổ của Ansett không những đột ngột giúp Virgin Blue vụt sáng lên như là hãng hàng không lớn thứ hai nước Úc, mà còn mở ra không gian dừng đỗ ở một loạt sân bay khắp nước này, những nơi chúng tôi từng phải vất vả để có được cơ sở vật chất tử tế.

Đó là số đỏ, hay đúng hơn là chuyện tình cờ xuất hiện đúng nơi, vào đúng lúc? Tôi nghĩ cũng giống như với anh bạn Antonio của tôi, mỗi yếu tố đều cần một chút. Chúng tôi đến Úc để khởi sự kinh doanh hàng không, ước chừng rằng Ansett sẽ góp mặt trong bức tranh toàn cảnh rất lâu. Chúng tôi yên chí rằng mình sẽ cạnh tranh rất khó chịu với họ và kế hoạch của chúng tôi không hề dựa trên việc họ bỗng nhiên ngừng hoạt động. Liệu cái chết của Ansett có giúp chúng tôi mở rộng và thịnh vượng ở Úc với tốc độ nhanh hơn so với con đường đáng ra chúng tôi đã đi? Tuyệt đối là thế! Nhưng cũng giống như Antonio đủ dũng khí mà đưa vào tay người khác 10 nghìn đô-la, chúng tôi cũng đã dấn bước để đặt mình vào đúng vị trí khi vận xui của ai đó trở thành vận đỏ cho chúng tôi.

Đây không phải lần đầu tiên chúng tôi tận hưởng vận may kiểu vậy với các hãng hàng không của mình. Việc xảy ra ở Úc gần như là bản sao y hệt những gì Virgin Atlantic đã trải qua ở Vương quốc Anh mười bốn năm về trước. Cuối năm 1987, chỉ hai năm rưỡi sau khi chúng tôi tung cánh lên trời, British Caledonian (được biết đến rộng rãi với tên gọi B-Cal), bấy giờ là hãng hàng không lớn nhất nước Anh, sau vài năm vật vã khó khăn, đã được British Airways

mua lại. Thoạt đầu, Virgin phản đối việc mua lại này, vì cho rằng nó sẽ góp phần khiến BA thêm hùng mạnh, nhưng chúng tôi mau chóng nhận ra rằng đám mây giông này ẩn chứa một tia sét bạc, nếu không muốn nói là sét vàng hẳn hoi. Ngay sau khi B-Cal ngừng hoạt động, nó mở ra cho chúng tôi những đường bay mới rất hay – chúng tôi có thể tiếp quản từ London cho tới cửa ngõ quốc tế chính của New York là phi trường JFK (trước đây chúng tôi bị hạn chế hoạt động chỉ ở sân bay Newark, New Jersey), rồi cả Tokyo cho tới Los Angeles, chúng tôi lần lượt cung cấp dịch vụ vào các năm 1988, 1989 và 1990. Boston, San Francisco và Hong Kong tiếp nối sau đó. Nếu B-Cal vẫn còn hiện diện, chắc hẳn chúng tôi không đời nào có cửa tiếp cận với những chặng bay béo bở này, hay chí ít là ắt sẽ phải mất nhiều thời gian hơn để được phê chuẩn hoạt động. Một lần nữa, sẽ có người gọi là may mắn, nhưng tôi thích coi đó là hệ quả trực tiếp sinh ra từ việc có đủ can đảm để tự đặt mình đúng chỗ vào đúng thời điểm – bất chấp tất cả các vị mang danh chuyên gia hàng không từng quả quyết rằng, Virgin Atlantic là một sai lầm không đúng lúc không đúng chỗ!

Tôi luôn thấy sửng sốt khi thấy người ta quá vội vã thốt câu: "Úi chà, vụ này họ ăn may quá thể!" và hoàn toàn loại bỏ bất cứ cống hiến nào kẻ may mắn kia đã đóng góp để tạo ra kết quả khả quan cho sự việc. Vẫn những người đó cũng hiếm khi nhanh nhảu nói ra câu: "Ôi, chỉ là không may thôi mà!" khi ai đó vấp phải vấn đề, cho dù không phải do họ gây ra lỗi lầm. Tôi tin tưởng sâu sắc rằng những lãnh đạo thông minh và những doanh nhân sáng suốt có một tài lẻ là tự điều chỉnh vận may của mình – một cách gọi khác, chính là khả năng chấp nhận rủi ro, giống như kiểu Brett Godfrey tung xúc xắc và "sáu nút" chính là việc đưa Virgin đến Úc vào thời điểm chính xác. Nên hãy nỗ lực thật nhiều để cải thiện vận may của bạn: nhớ đừng đứng dưới gốc cây trong cơn bão, và chớ bao giờ ngại ngần nói chuyện với người lạ – bạn làm sao biết trước được Sergey Brin nào đó đang chờ bạn ngoài kia!

Bạn gọi thế nào tùy thích, vận son, số đỏ, may mắn, ngẫu nhiên, tình cờ, đúng lúc đúng chỗ, hay thậm chí là "nỗ lực", nhưng tôi cho là chưa một ai từng định nghĩa yếu tố bí hiểm này hay hơn triết gia La Mã Seneca, khoảng hai nghìn năm trước ông đã nói: *"May mắn xảy đến khi sự chuẩn bị gặp được cơ hội tốt."*

Chuẩn không cần chỉnh.

Chương 8
Khác lạ điển hình

Ghét cái thường thường

Mấy năm trước, tôi nhớ là được đưa cho một cái mũ lưỡi trai Virgin để đội trong một sự kiện quảng bá ở Mỹ. Lúc thử đội lên, tôi mới thấy mũ chật quá, nên bất chấp những dị nghị không tránh khỏi về cái đầu to quá khổ của mình, tôi nhũn nhặn hỏi xem liệu tôi có thể lấy mũ lớn hơn được không. Câu trả lời tôi nhận được nhảm nhí hết sức, đến nỗi tận hôm nay tôi vẫn nhớ như in: "Xin lỗi nhé Richard, nhưng đây là mũ kiểu 'một cỡ vừa mọi đầu', nên chắc sẽ vừa đầu anh thôi." Sai bét!

Thật bất hạnh cho người tiêu dùng – và may mắn thay cho các doanh nghiệp kiếm tìm cơ hội – không chỉ có các nhà sản xuất mũ lưỡi trai chọn lối tiếp cận vô cùng bàng quan đó với nhu cầu thực tế của khách hàng. Trừ phi bạn đang đối thoại với một phòng đầy những rô bốt, còn thì một cỡ không đời nào vừa vặn được tất cả thứ gì trên đời! Có thể tôi không siêu môn Toán ở trường, nhưng tôi học đủ để biết rằng cứ nhất nhất sửa mình cho vừa với mức trung bình ở bất cứ thứ gì đồng nghĩa với việc, xét trên nhiều cấp độ, tất cả những gì ở hai đầu mút còn lại của cán cân đều bị tổn hại nghiêm trọng.

TỔNG SỐ CÓ LỚN HƠN?

Vào thời điểm chúng tôi đầu tư hai thương vụ lớn nhất vào lĩnh vực giao thông – Virgin Atlantic và Virgin Trains – cả hai ngành hàng không và đường sắt có vô số điểm tương đồng. Hàng không thương mại cứng nhắc kinh khủng và khẩn thiết cần có một cuộc cải tổ mới mẻ và sáng tạo, còn đoạn đường tan tác của Đường sắt

Anh mà chúng tôi kế thừa với West Coast Line đang trong tình trạng hỏng hóc cực độ và trên bờ vực sụp đổ. Điều cứu vớt duy nhất ở mảng đường sắt là với hệ thống Đường sắt quốc hữu hóa cũ kỹ, hành khách đã quá quen với dịch vụ chán ngắt. Đây là một hiện thực không thể chối cãi, đến nỗi bất cứ đổi thay nào chúng tôi tạo nên cũng đều làm tình hình khá lên. Trên trời, hàng không thương mại không đến nỗi tệ như trên đường ray, nhưng dịch vụ nhìn chung vừa lờ đờ lại vừa đắt cắt cổ.

Vốn là kẻ hoàn toàn ngoại đạo với cả hai ngành kinh doanh này (ngoài chuyện là một hành khách bất bình), tôi không ngừng đặt ra cho các nhân viên của Virgin những câu hỏi dường như là ngu ngốc nhất. Một mặt, tôi thật lòng muốn tìm hiểu đường đi nước bước của mọi thứ, mọi việc, nhưng mặt khác, tôi cũng muốn đảm bảo chắc chắn rằng chúng tôi đang nắm chặt mọi cơ hội, dù to dù nhỏ, để làm tình hình tốt lên. Đáp lại câu hỏi của tôi thường là thái độ cam chịu kiểu: "Được rồi, Richard, nếu anh thực sự muốn biết, thì cách làm của việc này chỉ đơn giản là chuyện hai cộng hai bằng bốn thôi!" Khi tôi tự thấy rằng tổng số đúng là thế thật, tôi rất hài lòng; tôi học được điều gì đó và thi thoảng chúng tôi còn thống nhất được với nhau rằng có lẽ 3+1 lại hay hơn cách tiêu chuẩn là 2+2 để thu được cùng một tổng số. Nhưng những lần khác, lời đáp sẽ là kiểu: "Hai cộng với hai là… ừm, hừm, xin lỗi nhé, lạ quá – thường tổng số phải là bốn nhưng đáp án tôi có được lại là năm. Tôi sẽ xem xét kỹ lần nữa và quay lại với anh sau nhé."

Một ví dụ như thế chính là trong giai đoạn sơ khởi của Virgin Atlantic, khi tôi phát hiện ra rằng hãng chúng tôi dự định sử dụng bộ tai nghe dạng ống bằng cao su thô sơ "điển hình" để phục vụ cho việc xem phim trên máy bay, vốn là giải pháp tiêu chuẩn lúc bấy giờ. Ngành công nghiệp âm nhạc đã sắp sửa bước vào thời đại Walkman và tai nghe điện tử, tôi chợt nảy ra ý tưởng rằng Virgin Atlantic có thể là hãng đầu tiên có bước nhảy vọt về chất lượng âm thanh giải trí trên chuyến bay, nếu chúng tôi chịu chuyển hướng sang điện tử. Khi đề nghị hãng xem xét, tôi lập tức nhận được hồi đáp rằng như thế quá đắt và ngân sách không cho phép. Không nản chí, tôi yêu cầu nhân viên chuyên trách về sản phẩm trên máy bay (giai đoạn đó còn chưa có nhóm chuyên gia) cân nhắc, và trong cơn bốc đồng, tôi nói: "Nhân thể anh đang tính toán, thì xem luôn liệu nếu ta tặng luôn cặp tai nghe điện tử sau mỗi chuyến bay thì phí tổn sẽ thế nào nhé." Tôi chợt nghĩ: Biểu tượng của hãng xuất hiện trên tai nghe, biết đâu đó sẽ là một cách tuyệt vời để lan rộng độ nhận biết thương hiệu, nếu chúng tôi "bắt" mọi người sử dụng tai nghe Virgin Atlantic cùng với máy nghe nhạc Walkman cá nhân. Tôi cho là mọi thành viên của hãng

đều nghĩ tôi loạn trí, nhưng họ đồng ý chiều lòng tôi và xem xét phương án này.

Kết quả cuối cùng thật ấn tượng. Chúng tôi khám phá ra rằng tặng miễn phí các bộ tai nghe điện tử sau mỗi chuyến bay thật ra gần như ít tốn kém hơn so với việc tái sử dụng các tai nghe cao su kiểu cũ. Thời bấy giờ, công sức và chi phí bỏ ra để thu hồi, sửa chữa, vệ sinh và đóng gói lại tai nghe cao su không hề nhỏ, mà suy cho cùng hành khách vẫn cứ phải sống chung với đoạn ống loằng ngoằng như mỳ Ý phát ra chất lượng âm thanh tệ hại. Chẳng bao lâu sau, bạn sẽ thấy tai nghe của chúng tôi nhan nhản khắp nơi. Tôi còn nhớ một hành khách là thương gia người Mỹ kể với tôi rằng cậu con trai đang tuổi thiếu niên của ông khuyến khích ông bay bằng Virgin vì tụi nhóc thích các bộ tai nghe mà ông mang về nhà sau mỗi chuyến bay. Một ví dụ hay về kiếm tìm giải pháp tốt hơn với mức chi phí bằng hoặc thấp hơn, chỉ đơn giản nhờ luôn đặt ra câu hỏi "có thể thực hiện theo cách khác ra sao". Không phải lúc nào tôi cũng dám thú thực điều này, nhưng thật lòng, tôi đã lường trước tình huống phải nhận câu trả lời rằng các bộ tai nghe mới sẽ đắt quá mức chịu đựng.

Bài học đạo đức ở đây là: tò mò có thể không tốt với loài mèo, nhưng với các lãnh đạo doanh nghiệp, sự tò mò lại rất lành mạnh và thường là một phẩm chất hiệu quả. Và dù hai cộng hai là bốn, tôi vẫn luôn phát hiện ra rằng các thành viên trong công ty vẫn cảm thấy tự hào về bản thân khi họ có cơ hội để khoe tài khéo của mình với "sếp lớn" bằng một câu: "Tôi đã bảo rồi mà!" rất chi là thông thái.

Khi chúng tôi khởi sự Virgin Atlantic hồi năm 1984, tôi vẫn nhớ một phóng viên thường trú mảng hàng không dạn dày kinh nghiệm của tờ New York Times hỏi với vẻ gần như bỡn cợt: "Thưa Ngài Branson, thế quái nào ngài lại có thể tin rằng thế giới cần một hãng hàng không trong cái thời buổi mà một hãng hàng không tiêu chuẩn phải vật vã lắm mới tồn tại nổi?" Tôi cho là anh ta bị ngạc nhiên khi tôi mở lời bằng cách đồng tình: "Anh nói hoàn toàn đúng. Nên anh cứ việc dẫn lời tôi, rằng đây chính xác là lý do tại sao Virgin Atlantic sẽ không có cái gì 'tiêu chuẩn' hết." Cái nhếch mép thoáng qua của tay phóng viên này cho thấy rõ là anh ta không hề tin một lời tôi nói, nhưng qua ba mươi năm, một hãng hàng không vốn được ai đó gán cho biệt danh "Hãng Hàng Không Nhỏ Người Mà Chí Lớn" đã gây sửng sốt cho nhiều kẻ hoài nghi bằng cách từ chối trở thành một hãng hàng không tiêu chuẩn như người đời.

NHẬP GIA, MAC TA TÙY TỤC

Có một điều rất phổ biến trong toàn Virgin như một nguyên tắc hành động: dù có nhỉnh hơn mức bình thường, tôi luôn từ chối xếp bất cứ thứ gì vào loại "điểm 10 hoàn hảo". Một thực tế không thể chối cãi là dù tốt đến mấy, ta vẫn luôn có thể cải thiện hơn nữa – vả lại, như một câu bố tôi vẫn thích nói, là bao giờ cũng có chuyện "ngựa hay tùy chỗ mà đua". Nói như vậy, ý tôi là một thứ có thể làm ăn tốt đến mấy ở một thị trường, thì cũng khó có sản phẩm hay dịch vụ nào được nhiệt liệt đón nhận ở New York hệt như là ở New Guinea.

Tất nhiên, cũng có những ngoại lệ đáng chú ý, mà Coca-Cola và Apple hẳn đứng đầu trong bản danh sách cực ngắn này. Nhưng kể cả những sản phẩm chủ lực mang tính biểu tượng như bánh kẹp Big Mac của McDonald's không phải lúc nào cũng vượt qua được thử thách khẩu vị toàn cầu. Ví dụ, ở Ấn Độ, một quốc gia Hindu giáo áp đảo, người ta không ăn thịt bò, McDonald's bắt buộc phải cân nhắc lại về chiếc bánh kẹp chuẩn mực của mình. Tôi đã tự khám phá ra điều này trong một chuyến công tác tới Delhi, khi tôi mắc sai lầm là gọi một chiếc Big Mac và được lịch sự đáp rằng tôi có thể gọi một chiếc bánh "Mac kẹp gà Maharaja" hoặc "Mac MacAloo Tikki", với thông tin đi kèm là "bánh không thịt, kẹp khoai tây và đậu." Tôi vẫn nhớ, cuối cùng tôi đã làm một việc đáng ra nên làm ngay từ đầu: đi chỗ khác để chén món cà ri. Tuy vậy, tôi ghi lòng tạc dạ rằng để mang sản phẩm đi thật xa, một siêu-thương-hiệu cỡ McDonald's đôi khi cũng có thể bị bắt buộc phải "tư duy vượt khỏi cái bánh".

GIEO HẠT "TÁO", GẶT DOANH THU

Một thương hiệu khác có cách tiếp cận không-bao-giờ-là-điển-hình với mỗi khía cạnh kinh doanh, chính là "quả táo cắn dở" Apple. Tình yêu cuồng nhiệt của Steve Jobs dành cho chi tiết và thiết kế sản phẩm đã (và vẫn đang) hiển hiện thật trơn tru mượt mà, từ hình thức và chức năng kỹ thuật, cho đến bao bì đóng gói, tới tận hệ thống Cửa hàng chính hãng Apple (Apple Store). Và trời ạ, mọi thứ thật bõ công bõ sức – không có cái gì kiểu như là "trung bình" với Apple Store. Tôi cảm thấy trải nghiệm mua hàng ở đó là một thử thách dễ chịu giữa một bên là tham quan phòng trưng bày nghệ thuật, với một bên là triển lãm điện tử đã lược bỏ tất cả mọi thứ, chỉ để lại những gì tuyệt đỉnh và tốt đẹp nhất mà thương hiệu mang đến cho khách hàng. Nhưng như mọi lĩnh vực khác, không chỉ thiết kế cửa hàng hay "sản phẩm" mang lại trải nghiệm dịch vụ tuyệt hảo, còn phải kể đến cả những con người cung cấp

dịch vụ ấy nữa.

Vào năm 2012, hãng nghiên cứu và tư vấn RetailSails công bố báo cáo rằng tại Mỹ, doanh thu trung bình hằng năm tính trên mỗi bộ (foot) vuông ở các cửa hàng bán lẻ trong khu mua sắm là 341 đô-la. Có lẽ, chẳng ngạc nhiên gì, khi hãng trang sức đình đám Tiffany đứng thứ hai với doanh số 3.017 đô-la mỗi bộ vuông, gấp chín lần mức trung bình cả nước. Còn theo một nhà phân tích bán lẻ khác là Asymco, doanh số bán hàng đó chia ra thành một mức rất ấn tượng, 57,6 đô-la trên mỗi khách, trong đó chừng 12 đô-la là lợi nhuận. Những con số phi thường, thật thế, nhưng chắc bạn sẽ hỏi vì đâu tôi lại thích thú với những con số đó đến thế? À, vì dù với một dòng sản phẩm tuyệt vời như của Apple, thì những kết quả rực rỡ như thế này không phải tự nhiên mà có – đó là hệ quả trực tiếp từ những điều ẩn sau các con số mà những chuyên gia phân tích công nghệ vẫn thường bỏ qua: dịch vụ khách hàng tuyệt hảo và dồi dào được cung cấp bởi những con người bằng xương bằng thịt!

Hãy bước vào một cửa hàng Apple Store trong đời thực, như tôi đã làm trong một chuyến tới New York gần đây, thường bạn sẽ thấy nơi này túm tụm biết bao nhiêu người. Thế nhưng, nhìn kỹ hơn chút vào thành phần tạo nên đám đông, bạn không thể không để ý thấy rằng gần như tất cả mọi người đều mặc một chiếc áo thun có cổ màu xanh hay đỏ nổi bật của "cộng sự bán hàng" Apple. Họ ở khắp mọi nơi! Khi bạn bước vào cửa hàng, thường sẽ có ít nhất một người đứng ngay đó để mỉm cười chào đón bạn và kín đáo (một phần không thể thiếu làm nên cả quy trình) hỏi xem liệu họ có thể giúp gì được bạn chăng. Nhưng đâu chỉ mỗi số lượng nhân viên hỗ trợ đáng coi là siêu phàm – mà phải kể đến chính con người họ! Tôi chưa bao giờ thôi ấn tượng bởi một thực tế rằng Apple dường như đã thực sự thuần thục một kỹ năng sống còn, là chọn ra những con người xuất sắc nhất làm việc cho họ: một điều tôi có thể không ngượng ngùng mà khẳng định chính là bí quyết hàng đầu phía sau thành công của Virgin. Và dù có những sản phẩm cực ngầu (và gây sốt) như iPad, iPhone và chắc chắn là toàn bộ dòng sản phẩm còn lại, thì Apple vẫn khác với những khách sạn hạng sang tôi từng trải nghiệm ở chỗ Apple không tuyển riêng một nhóm những chàng trai cô gái mảnh khảnh chừng "mười chín đôi mươi" làm việc trong các cửa hàng. Nhận thức rõ thực tế là đối tượng khách hàng trải rộng trên mọi lứa tuổi, từ bé tám tuổi đến lão niên bát thập, đội ngũ nhân viên của Apple cũng đa đạng như thế. Ở Apple Store tại New York, tôi nhận được sự hỗ trợ từ một đối tác bán hàng râu ria bảnh bao, chắc phải trẻ như tôi cũng nên – thật đấy!

Hãy đặt trải nghiệm dịch vụ khách hàng tại Apple trong sự tương phản với dịch vụ tại các cửa hàng bán lẻ "điển hình" – kiểu bán lẻ chỉ thu về trung bình khoảng 5% doanh số của Apple, và ta buộc phải băn khoăn liệu lối tiếp cận kiểu "đo lọ nước mắm đếm củ dưa hành" của những cửa hàng đối với việc bố trí hệ thống nhân viên có lẽ quyết định ít nhiều đến những thống kê doanh số tương đối thê thảm của họ chăng? Tôi không phải là chuyên gia phân tích doanh số, nhưng theo Asymco, Apple đã tăng gấp ba con số cộng sự bán hàng trung bình tính trên mỗi cửa hàng, từ 37 vào năm 2007 lên thành 117 trong quý I năm 2012. Nếu bạn thấy thế là hơi thừa mứa, thì thử xem xét nhé: vào năm 2012, tại hơn 300 cửa hàng toàn cầu, các nhân viên của Apple đã thu về doanh số trung bình cực kỳ ấn tượng là 473.000 đô-la mỗi người! Với tôi, điều đó tương đương với nửa triệu lý do để đảm bảo bạn luôn phải có đầy đủ, hoặc thậm chí nhiều hơn nữa, những nhân sự bán hàng duyên dáng, dễ ưa, đã qua đào tạo bài bản có mặt tại cửa hàng, trên điện thoại hay bất cứ nơi nào bạn giao tiếp với khách hàng, để đảm bảo họ được trải nghiệm dịch vụ tuyệt hảo mỗi lần tương tác với doanh nghiệp của bạn. Sở hữu những sản phẩm xuất sắc như Apple chắc chắn là lợi thế, nhưng điểm cộng ở đây chính là có những con người xuất sắc thường trực ở tuyến đầu. Hiểu sai thành phần đó trong phương trình cùng dịch vụ khách hàng tệ hại "điển hình" có thể phá hỏng luôn cả những sản phẩm thuộc loại xuất sắc nhất.

Chúng tôi đã thấy một ví dụ cho chính hiện tượng này ở Virgin Atlantic vài năm trước, khi Continental Airlines khai trương một khoang thương gia mới, mà, nói thế nào nhỉ, có "những điểm tương đồng sửng sốt" với thiết kế và dịch vụ trong khoang Upper Class của chúng tôi. Nếu như bắt chước là dạng chân thành nhất của khen ngợi, thì hẳn chúng tôi phải phổng mũi đến chết mất. Không chỉ các thiết bị trong khoang giống rõ rành rành, họ thậm chí còn sao chép các dịch vụ trên chuyến bay, đến tận những chi tiết như khay phô mai và bánh nướng phết kem béo kèm mứt dâu! Dù họ làm khá tốt nhiệm vụ sao chép phần cứng, thì cái họ không thể lĩnh hội được chính là tầm quan trọng của "phần mềm", năng lực của phi hành đoàn trong khoang máy bay của chúng tôi trong việc truyền thêm điều gì đó khác biệt vào toàn bộ trải nghiệm khách hàng. Chúng tôi mất vài hành khách thường xuyên sang dịch vụ mới của Continental một thời gian ngắn, nhưng sau một hai chuyến, họ gần như đều quay trở lại để nói với chúng tôi rằng họ nhớ đội ngũ nhân viên của Virgin biết chừng nào.

LÒNG TRUNG THÀNH KHÓ KIẾM

Nếu có điều gì đó tôi học được từ những lĩnh vực kinh doanh đa dạng của Virgin qua nhiều năm, thì chính là: lòng trung thành thực sự của khách hàng không phải thứ có thể mua được và duy trì bằng những món hối lộ như dặm thưởng bay thường xuyên hay phiếu giảm giá định kỳ. Nếu bạn muốn phân biệt sản phẩm và dịch vụ của mình với mức giá điển hình do các đối thủ cung cấp, rồi giành được lòng trung thành của khách hàng như một thứ phụ phẩm đi kèm, thì bạn buộc phải nhận thức rằng những khách hàng quan trọng nhất của bạn chính là những người được thúc đẩy bởi những sáng kiến độc đáo. Và tôi không nói đến mức giá tiêu chuẩn mà các hệ thống Quản lý Quan hệ Khách hàng (CRM) có thể tính ra dễ dàng. Tạo ra lòng trung thành ở nhân viên cũng như khách hàng có chung một điểm cốt yếu, đó là: tạo ra mức độ gắn kết thay thế cho tất cả những gì có trong tiền lương hay điểm tích lũy cho khách hàng trung thành. Lấy ví dụ, một hôm, tôi được nghe chuyện về một doanh nhân trẻ tuổi đến quầy thủ tục Virgin America ở Portland, Oregon vào buổi sáng trong lúc đang hoang mang cực độ. Cậu đã miệt mài thức trắng đêm chuẩn bị bài thuyết trình cho một nhà đầu tư lớn, nên đã lỡ ngủ quên mất. Chuyến bay Virgin của cậu từ Portland đến San Francisco đã cất cánh, và không còn chuyến nào khác tới SFO có thể đưa cậu đến nơi cho kịp giờ hẹn bài giới thiệu quan trọng nhất đời. Quyết đương đầu với thử thách, đội của tôi tập hợp lại và vội vã đưa anh chàng trẻ tuổi lên một chuyến bay tới Los Angeles mà họ miêu tả là một chuyến bay nối "về bản chất là khả thi" để tới San Francisco. Nói cách làm đó "sát sàn sạt" vẫn còn là nhẹ, vì chuyến bay từ Portland có lịch trình sẽ đến LAX chỉ vài phút trước khi máy bay đi San Francisco sẽ cất cánh theo kế hoạch. Nhưng các thành viên Virgin biết rõ rằng hai hành trình thường ở hai cửa lên xuống máy bay không-quá-xa-nhau và vì hành khách không có hành lý ký gửi nên cách này có lẽ sẽ thành công – chứ đương nhiên cứ ngồi lì ở Portland cũng chẳng giải quyết được gì! Họ ấn định cho hành khách một ghế ở khoang trước máy bay, và báo cho cả phi hành đoàn lẫn đội phụ trách mặt đất ở LAX toàn bộ sự tình. Các phi công thể hiện vai trò của mình và nỗ lực đáp xuống Los Angeles sớm bảy phút. Hành khách được một chuyên viên Virgin America đón ở cửa, người này tức tốc đưa chàng trẻ tuổi hoang mang kia đến cổng nối chuyến khi chỉ còn hai phút nữa. Phi công và toàn bộ phi hành đoàn của chuyến bay tiếp theo thậm chí còn chúc mừng khi hành khách bước lên máy bay! Quà tặng kèm ở đây chính là về sau, chúng tôi được biết rằng hành khách đã kịp tới buổi hẹn giới thiệu sớm vài phút, và hình như mọi sự đều hanh thông, trôi chảy.

Hành khách nọ đã viết trên trang cá nhân: “Mọi người ở Virgin đã hăng hái làm mọi cách ngày hôm ấy. Mỗi người trong số họ đều chung tay giúp cho cuộc phiêu lưu ngoài dự tính của tôi không chỉ thành công, mà còn rất thích thú – và phần tuyệt nhất là, tôi không một giây một phút nào phải cảm thấy mình gây phiền hà cho bất cứ thành viên nào trong đó.” Câu trả lời “điển hình” và có lẽ lường trước được ở hãng hàng không để đáp lại nỗi băn khoăn của chàng trai trẻ chắc phải là: “Xin lỗi, nhưng đây là vấn đề của quý khách. Chúng tôi không thể giúp gì được.” Sự thể hiện nỗ lực và lòng tốt song hành cùng một cách làm khác, kiểu như “Quý khách gặp rắc rối – nhưng thử xem chúng tôi có thể giải quyết thế nào” sẽ mang lại cho bạn một khách hàng trung thành trọn đời đấy.

Và những lời truyền miệng/lan truyền trên mạng xã hội có thể đóng góp rất nhiều vào vị thế xã hội của công ty bạn. Thử thách khi đó sẽ là sống sao cho xứng với danh tiếng là một doanh nghiệp vì-khách-hàng độc đáo. Một việc vui hơn nhiều so với duy trì mức trung bình điển hình kiểu rập khuôn, nơi ai cũng thấy mình chẳng hề phù hợp.

Chương 9
Những cuộc so tài nảy lửa

Không phải cứ chó lớn hơn là luôn giành phần thắng

"Điểm cốt yếu không nhất thiết là kích thước của con chó tham gia cuộc đấu – mà là kích thước của cuộc đấu bên trong con chó."

Tôi tin rằng Mark Twain mới thực sự là người đầu tiên viết ra những lời đó, mặc dù người thường được ghi nhận quyền tác giả cho câu châm ngôn này là cố Tổng thống Mỹ Dwight D. Eisenhower. Nhưng, bất kể tác giả thật có là ai chăng nữa, thì đó là một trong những câu châm ngôn ngắn gọn xuất sắc khiến tất cả mọi người – hoặc, ít nhất là tôi – phải tự nhủ: "Khỉ thật, giá mà mình nói được như thế!" Tuy ngài Ike (biệt danh của Eisenhower) có lẽ đã sử dụng câu nói này trong bối cảnh hành động quân sự nào đó nhưng nó tổng kết trọn vẹn tâm lý mà bất cứ doanh nhân hay lãnh đạo công ty quy mô nhỏ mới khởi nghiệp nào cũng đều thể hiện khi cân nhắc xem phải làm những gì để tranh đấu trong một không gian đang bị thống trị bởi những con "chó dữ", tức những thương hiệu lớn với túi tiền rủng rỉnh – nhưng lại thường rất hiếm lòng trung thành thực sự.

NHỎ MÀ CÓ VÕ

Trong thế giới kinh doanh, Virgin luôn luôn thích thú được sắm vai một gã bé nhỏ bám đuổi những đối thủ to lớn hơn nhiều, và thường là cồng kềnh, chậm chạp vì quá nhiều di sản vướng víu. Từ ngày đầu tiên thành lập tạp chí Student, và về sau là Virgin Records, chúng tôi luôn ở vai chàng tí hon David và thư hùng một trận long trời để sống sót trước những tên khổng lồ Goliath đủ loại. Cái tréo ngoe của tình huống này mà hầu hết những doanh

nghiệp non trẻ phải đối mặt, đó là: chỉ cần bạn cứ lê lết kiếm sống cho qua ngày đoạn tháng, thì bạn được an toàn hơn rất nhiều so với trường hợp bạn bắt đầu gặt hái được thành công nhất định. Ngay khi những ông lớn ngự ở những phòng làm việc cấp cao bắt đầu nghe được tin tức từ đội bán hàng rằng: "Cái hãng XYZ oắt con mà ta vốn không coi ra gì đã bắt đầu rỉa vào thị phần của ta rồi", thì đó là lúc bạn phải nhìn trước ngó sau rồi đấy.

ĐƯA TÔI BAY KHỎI CÕI SẦU

Trong lịch sử Virgin, chúng tôi đã đụng phải trường hợp này ở gần như mọi thị trường mới mà mình lao vào, nhưng có lẽ nó rõ rệt trong mảng kinh doanh hàng không hơn hết thảy. Khi chúng tôi thành lập Virgin Atlantic vào năm 1984 và bắt đầu bay từ London đến New York trên một tàu bay duy nhất, tôi đoán rằng chẳng có gì ngạc nhiên khi không có một hãng hàng không "lão thành" nào coi Virgin là mối đe dọa với bất cứ ai, ngoài chính chúng tôi. Mà người của Virgin cũng tỏ ra vui vẻ đến nỗi những người có để tâm quan sát có thể được miễn thứ vì đã nghĩ rằng chúng tôi chẳng hề nghiêm túc với việc làm ăn của mình. Đầu tiên, điều này khiến cho những tên khổng lồ vào thời điểm đó, British Airways, Pan Am và TWA, nhất loạt đều cho phép chúng tôi tự tung tự tác. Họ đinh ninh rằng chúng tôi sẽ tự tan xác pháo trước khi kịp gây hại gì cho họ. Mà tính toán ra, kể cả chúng tôi có lấp kín khoảng 400 chỗ ngồi trên chiếc 747 duy nhất (thường là thế), thì nó cũng chỉ là một cái lỗ châm kim bé xíu so với những con số thị phần thần thánh của họ. Họ gần như đúng tuyệt đối, trừ một điểm: họ đã hoàn toàn không thể nắm bắt nổi chúng tôi toan tính điều gì, và rằng chúng tôi không định tuân thủ luật lệ. Nếu có, thì chỉ là chúng tôi luôn học hỏi không ngừng, và trong quá trình đó luôn giả vờ để đánh lừa họ.

Một điều luôn đánh lừa được tên khổng lồ Goliath, đó là, thay vì bám đuổi thị phần của họ, ai đó lại chọn cách đi ra để tạo lập một thị trường ngách hoàn toàn mới, ngay dưới cái mũi độc đoán của họ. Họ đã quá quen việc bảo vệ lãnh địa của mình khỏi những kẻ xâm chiếm kém sáng tạo. Việc này có thể đạt được bằng những phương án giản đơn ngu ngốc, như giảm giá sâu, tận dụng lợi thế phân phối, chính xác nhất là miêu tả như những chiến thuật bắt nạt đơn giản. Nhưng khi ai đó xuất hiện trên thương trường với một sản phẩm lai ghép mà họ không thể phân loại rõ ràng – đó chính là trường hợp của chiếc máy bắn đá của David trong Kinh thánh, thì hàng ngũ kẻ địch sẽ vô cùng bối rối. Khi tất cả những mặt khác đều ngang ngửa cân bằng, mấy kẻ to xác thường sẽ tìm cách "lấy thịt đè người" với đối thủ khó chịu vừa mới lộ diện kia,

đó chính là lý do tại sao những đấu thủ mới buộc phải đảm bảo rằng sàn đấu không được bằng phẳng. Thật ra, bạn thậm chí còn không muốn bước lên chung sàn đấu với họ – họ còn hoang mang hơn nữa khi bạn cứ lên lên xuống xuống như thoi ở hai biên, trong khi họ chỉ biết chôn chân ở giữa sân. Khi họ phải than trời bất lực, bạn biết rằng chiến thuật của mình đã phát huy tác dụng!

Nên trong bất cứ ngành kinh doanh nào, những kẻ mới nhập cuộc theo truyền thống buộc phải mở đường cho mình bằng mức giá chiết khấu rất sâu, ta biết phải ứng xử ra sao với một kẻ đột nhiên cung cấp mặt hàng đáng đồng tiền bát gạo cùng dịch vụ khách hàng tuyệt hảo? Giảm giá sâu hơn nữa so với giá cả của kẻ mới xâm nhập kia cũng chẳng tác dụng gì, khi mà giá cả chỉ là một món trong kho vũ khí đầy cách tân của họ mà thôi.

Virgin Atlantic đã làm đảo lộn sự cân bằng này bằng cách xuất hiện ở bên lề sân đấu với một sản phẩm tốt ngang ngửa, nếu không muốn nói là còn nhỉnh hơn ghế hạng nhất do những đối thủ đồ sộ của chúng tôi cung cấp, và vượt trội hẳn so với khoang thương gia đã quá sáo mòn của họ. Mẹo thật sự ở đây chính là đặt tên khoang này là "Upper Class" (tạm dịch: Hạng Ưu việt), một động thái khiến đa số hành khách cho rằng đó là khoang hạng nhất của chúng tôi. Xét về chất lượng dịch vụ, đúng là như thế, nhưng nhờ gọi tên nó là ghế hạng thương gia và tính giá vé theo đúng mức đó, những hành khách thương gia tại những tập đoàn có chính sách đi lại cho phép mua vé hạng thương gia (nhưng không phải hạng nhất) gần như coi ghế Upper Class của chúng tôi như một "mánh" đánh lừa hệ thống – một câu rất hợp với chúng tôi! Chúng tôi đóng một cái đinh chốt dữ dội hơn nữa nhờ chiêu tích hợp đưa đón bằng limo miễn phí vào khoang Upper Class, một dịch vụ mà các đối thủ thậm chí còn không cung cấp cho hành khách khoang hạng nhất. Về khoản này, cả những hành khách bay bằng máy bay Concorde với mức phí "siêu thanh" cũng phải chia đôi đường để tự tìm phương tiện di chuyển trên mặt đất cho mình.

Tuy vậy, mọi sự tập trung dồn vào khoang trước của máy bay. Chúng tôi tìm hiểu được những gì khách hàng mong muốn và cải thiện cực nhiều trải nghiệm ở hạng ghế phổ thông với những lựa chọn món ăn tốt hơn, các bộ tai nghe điện tử trong khi tất cả những người khác vẫn phải dùng thứ tai nghe dạng ống bằng cao su tệ hại, và cách tân lớn hơn hết thảy (chỉ sau việc phi hành đoàn niềm nở thân thiện với hành khách) chính là màn hình ti vi gắn sau ghế ngồi, cho mọi chỗ ngồi trên máy bay – kể cả các ghế siêu tiết kiệm. Đây là một tiện ích thậm chí còn chẳng có tại khoang

hạng nhất ở các hãng hàng không khác. Những đối thủ tai to mặt lớn cứ đinh ninh rằng chúng tôi điên toàn tập (có lẽ thế thật!) và với mọi tiện ích bổ sung đó, họ càng đoán chắc rằng chúng tôi không thể nào thọ nổi trên thị trường. Một điều những hãng hàng không to lớn không thể nào ngộ ra được, đấy là hành khách đi máy bay vào thời điểm bấy giờ – trong đó có cả tôi – đã ngán việc phải trả cái giá cắt cổ cho thứ dịch vụ vừa thiếu vừa yếu cứ mỗi năm lại càng thêm tệ hại. Tất cả bọn họ đều rơi vào trạng thái nguy hiểm nhất, khi cứ khăng khăng tin rằng miễn họ không tệ hơn đối thủ, thì tức là họ vẫn đang làm ăn tốt.

Tất cả những gì cần có để lay chuyển hiện trạng xoàng xĩnh này chính là một kẻ ngoài cuộc nhỏ nhoi bước vào vòng đấu và bắt đầu tung ra những cú thoi vượt quá hạng cân của mình.

KHÔNG HỢP ĐỒNG, KHÔNG VẤN ĐỀ

Mười lăm năm sau Virgin Atlantic, chúng tôi lại giở mánh ngày xưa khi tạo lập Virgin Mobile để nhào vào thị trường điện thoại di động và hạ gục những đối thủ kiểu như British Telecom (BT). Một lần nữa, cũng giống như với lĩnh vực hàng không, chính những trải nghiệm tự thân ở vị trí một hành khách bất mãn đã thét gào đòi hỏi tôi phải vào cuộc – thật nhanh. Thời bấy giờ – và ngày nay vẫn vậy – rất nhiều hãng viễn thông lớn "trấn lột" khách hàng của mình bằng những hợp đồng dài hạn giá cao điên người kèm điều khoản trừng phạt nặng nề chỉ ngừng lại khi bạn thiếu nước đem bán khoán cả đứa con đầu lòng. Cũng giống như hồi bước vào ngành hàng không, chúng tôi thật sự gần như không biết gì về lĩnh vực này, ngoài việc phải có cách nào đó tốt hơn, thân thiện với người dùng và giá cả phải chăng hơn để cung cấp dịch vụ điện thoại di động trong một ngành sắp sửa trở thành cơn bão tố càn quét cả hành tinh này.

Có những điểm tương đồng cực lớn với những thử thách chúng tôi phải đối mặt tại Virgin Atlantic. Ở đó, chúng tôi không sở hữu máy bay nào, không có trong tay các đội bảo trì, bảo dưỡng hay quầy giao dịch tại sân bay, nên chúng tôi chỉ đơn giản là thuê hoặc ký hợp đồng với đối tác rồi dần dần học hỏi trong suốt quá trình. Nhìn thoáng qua, thì những rào cản chắn trước một thương vụ như Virgin Mobile có lẽ cũng đáng nản như với hãng hàng không xưa kia. Chúng tôi không có cột thu phát sóng, các trạm điện thoại, đường dây, mạng lưới cùng mọi thứ trang thiết bị siêu đắt cần thiết để khởi sự một công ty điện thoại – ít nhất là thế, nếu chúng tôi muốn làm ăn theo lối truyền thống, một kế hoạch hẳn nhiên chúng tôi không định theo.

Theo sự thúc giục của tôi, Gordon McCallum (gia nhập Virgin từ McKinsey & Co.) cùng cả đội đã xem xét thị trường điện thoại di động đang nổi khá lâu và cuối cùng xác định được một thứ nghe chừng đúng là bệ phóng mà chúng tôi cần – chúng tôi trở thành một MVNO – nhà mạng di động ảo (mobile virtual network operator). Sau khi được tư hữu hóa, hãng viễn thông British Telecom phải thực hiện nghĩa vụ theo các quy định của Liên minh châu Âu (EU), đó là cho phép các nhà cung cấp dịch vụ mạng khác khai thác dung lượng mạng quá tải của BT bằng cách cho thuê lại thời lượng. Mặc dù cạnh tranh với họ, nhưng chúng tôi cũng giúp họ có thêm doanh thu đáng kể để bù đắp lại khoản chi phí chìm khổng lồ. Ở giai đoạn này, chúng tôi đã gặp gỡ hai vị giám đốc trẻ trung ấn tượng của British Telecom là Tom Alexander và Joe Steel, họ không chỉ ý thức được tiềm năng của nhà mạng di động ảo, mà ngay lập tức nắm bắt quy mô to lớn của những gì Virgin có thể đóng góp vào bàn tiệc. Thời điểm đó, các công ty viễn thông lâu đời bề thế, với thức ăn trên máy bay, đã cùng nhau trở thành chất liệu dồi dào cho các nghệ sĩ tấu hài, nên chúng tôi chắc chắn rằng một đấu thủ mới toanh như Virgin, cụ thể là sức hút lớn với thị trường trẻ tuổi cùng tuyệt chiêu là dịch vụ khách hàng tuyệt hảo, là cực kỳ phù hợp với lĩnh vực đang eo hẹp thiếu thốn này.

Chúng tôi đều có dự cảm mình đang nhắm tới cái gì đó rất lớn lao ở đây, và với nỗi phấn khích trước vận hội cứ lớn dần lên mỗi ngày, tôi đề nghị Tom Alexander rằng đã đến lúc chúng tôi gặp gỡ và bàn bạc xem liệu một "công ty viễn thông Virgin" có thể hoạt động thế nào với tư cách một nhà cung cấp dịch vụ di động ảo. Một cuộc họp mới thú vị làm sao! Sau vài giờ tóe lửa, tôi và Gordon chẳng cần phải khổ sở vật vã cho lắm để thuyết phục Tom chia tay với British Telecom để đến và tạo dựng mọi sự với chúng tôi, theo chân anh là thầy phù thủy điện thoại di động Joe Steel. Vậy là khi đã giành được thế tấn công, lại sẵn đội ngũ nhân sự cấp cao đâu vào đó, giờ đây chúng tôi cần quyết định một sản phẩm độc lập. Với hiện trạng phổ biến trong ngành lúc này là những bản hợp đồng thời hạn ba năm ngoắt ngoéo phát sợ và tiềm tàng rắc rối, thì chẳng khó khăn lắm để xác định chiến lược: những bản hợp đồng nhỏ, không cần in ấn, đơn giản, rành mạch, hợp túi tiền, kèm hóa đơn dễ đọc, dễ hiểu – vì thậm chí sẽ không còn hóa đơn nào nữa! Với định dạng trả trước của chúng tôi, sẽ không còn những nỗi sững sờ ngày cuối tháng khiến các thuê bao chỉ còn nước thế chấp tài sản để trả hóa đơn điện thoại.

Chúng tôi niêm yết Virgin Mobile trên thị trường chứng khoán từ năm 2004, và sau vài năm thành công, chúng tôi được nhà mạng NTL:Telewest tiếp cận vào năm 2006. Chúng tôi đồng ý bán công

ty, đổi lại là 123 triệu bảng và 10% cổ phần trong tập đoàn mở rộng. Một năm sau đó, công ty được đặt tên lại là Virgin Media, trở thành tập đoàn truyền thông "bốn trong một" đầu tiên ở Vương quốc Anh, cung cấp dịch vụ truyền hình, Internet, điện thoại di động và điện thoại cố định. Đến năm 2012, Virgin Media đã có hơn bốn triệu khách hàng, còn "chú cún nhỏ" là Virgin Mobile ngoạm một miếng doanh thu trị giá 6 tỷ đô-la từ thị trường truyền thống trước đây vốn chỉ toàn những tên tuổi sừng sỏ.

Đến năm 2013, tập đoàn truyền hình cáp khổng lồ của Mỹ là Liberty Global mua lại Virgin Media trong một thương vụ đồng nghĩa với khoản đầu tư chừng 50 triệu bảng sinh ra doanh thu hơn 1 tỷ bảng cho chúng tôi – và chúng tôi vẫn tham gia vào hoạt động thông qua một thỏa thuận nhượng cấp phép thương hiệu với Liberty. Suy cho cùng, chẳng phải là kết quả tệ hại gì lắm với một thứ vốn xuất phát từ sự không hài lòng của tôi với chất lượng dịch vụ điện thoại di động có sẵn trên thị trường mười lăm năm trước đó. Đôi khi, thay vì ngồi ì ra đấy mà than vãn về dịch vụ kém cỏi, ta sẽ thu về trái ngọt thực sự khi bước ra và tìm phương thức cải thiện bằng cách tự mình tái sáng tạo nó.

NGHĨ KHÁC, LÀM KHÁC

Hai mươi năm sau thời điểm sáng lập Virgin, chiến dịch được ca ngợi vang dội nhưng lại gây nhiều tranh cãi về khía cạnh ngữ pháp, là "Think Different" (Nghĩ khác) của Apple, đã xác lập tinh thần doanh nghiệp mạnh mẽ chưa từng thấy. Nó cũng nắm bắt gọn ghẽ chỉ trong vòng hai từ đích xác những gì Virgin đã thực hiện trong suốt hai thập kỷ, và vẫn là cốt lõi mọi việc chúng tôi làm ngày nay.

Nghĩ khác cũng không nhất thiết khiến ta phải trả giá gì ghê lắm – chỉ là đòi hỏi cam kết không lặp lại những việc đã làm. Mặc dù không còn công ty nào tin tưởng những chiến dịch quảng bá kiểu "Chúng tôi ngang ngửa với mọi tên tuổi khác trong ngành", đó vẫn đích xác là cách thức nhiều tập đoàn lớn nhất thế giới điều hành công việc kinh doanh qua bao nhiêu thế hệ. Theo kinh nghiệm của tôi, cái tâm lý "cứ ở yên trong cái hộp nho nhỏ dễ chịu của chúng ta bằng mọi giá" rất quái gở này chính là phụ phẩm sinh ra từ nỗi muộn phiền mang tên "mức tín nhiệm cổ đông". Khi mục tiêu chủ yếu của các lãnh đạo một công ty niêm yết công khai chính là giá cổ phiếu – và cùng với nó chính là lương thưởng gắn liền với hiệu quả hoạt động, thì thật khó để họ có thể nhìn được bức tranh toàn cảnh.

Khi tình hình khó khăn, cách tiếp cận chuẩn mực kiểu tập đoàn lớn chính là tìm mọi cách sống chết quay lại với lợi nhuận, và với một thực tế rằng nhân công nhìn chung là chi phí riêng lẻ lớn nhất, thì cắt giảm nhân sự và/hoặc hạn chế lương thưởng luôn là việc đầu tiên xảy ra. Có lẽ tôi đang đơn giản hóa quá mức mọi chuyện, nhưng nếu một trong những nguyên nhân chủ yếu khiến lợi nhuận của một công ty giảm sút chính là dịch vụ khách hàng tệ hại, thì thực hiện cắt giảm một loạt nhân sự một cách bất nhân thất đức, rồi tiếp đó là đòi hỏi lực lượng lao động nhỏ nhoi còn lại phải làm nhiều thêm với mức lương ít đi, với tôi, là thứ kỳ vọng có phần ngu xuẩn. Thay vì tìm đường chui lên khỏi miệng hố, những chiến thuật tàn bạo như thế thường chỉ khoét cho hố sâu thêm. Những công ty quy mô nhỏ hơn có được quyền tự do để xoay ngược kim tự tháp tập đoàn kiểu truyền thống (cổ đông trên hết, nhân viên dưới cùng) và đặt nhân viên cùng khách hàng của mình lên trước quyền lợi của cổ đông lại thường mang lại lợi ích lớn hơn nhiều cho các cổ đông. Hãy học cách chăm lo cho nhân viên mình trước hết, và mọi thứ khác sẽ đâu vào đó.

TRÂN TRỌNG QUYỀN RIÊNG TƯ

Cách đây chưa lâu, tôi có một cuộc trò chuyện rất thú vị trong bữa tối với một người bạn, anh tâm sự về một "vấn đề" anh đang vật lộn – thứ rắc rối chắc ai cũng tha thiết mắc phải. Công ty anh thành lập cách đây chục năm đã đạt thành công rực rỡ và thống trị phân khúc thị trường mà anh đóng vai trò khai phá. Anh mê mẩn những gì mình làm, vẫn can dự rất trực tiếp và hiện diện trong hoạt động mỗi ngày, làm chủ công ty hoàn toàn, không nợ nần, thu về mức lợi nhuận dồi dào tăng ổn định gần như mỗi năm trong suốt một thập kỷ qua, lợi nhuận cao đến mức công ty đã được định giá gần một tỷ đô-la. Chắc bạn phải hỏi ngay: "Thế đích xác vấn đề ở đây là gì?"

Thế này nhé, vài năm trở lại đây, các chủ ngân hàng và cố vấn tài chính đã thúc giục anh bán bớt cổ phiếu công ty, nhưng anh bạn tôi không rõ việc đó có hợp với anh không. Hẳn nhiên anh có thể sử dụng các nguồn vốn để đẩy nhanh tốc độ các kế hoạch mở rộng trong dài hạn, nhưng như anh diễn đạt rất súc tích, thì: "Tại sao đổ cả cơ ngơi vào cuộc tiến hóa gượng ép trong khi việc làm ăn đang tăng trưởng lành mạnh với nhịp độ ổn định?" Tuy vậy, anh vẫn bị thúc đẩy đều đều theo hướng một cuộc chào bán cổ phiếu ra công chúng (IPO), mà như lời họ nói là "khai mở giá trị" của công ty anh. Khỏi cần phải nói, những người đang ngày ngày thúc đẩy chính là các vị chủ ngân hàng đầy lòng từ ái sẽ gặt hái cơ man là lệ phí và hoa hồng mà một cuộc IPO mang lại – nhưng tôi chắc

chắn là việc đó chẳng dính dáng tí nào đến thái độ quá ư sốt sắng của họ với kế hoạch này! Bất kể thế nào, anh bạn tôi biết rằng tôi cũng từng trải qua tình huống tương tự trước đây và mong mỏi được nghe suy nghĩ của tôi về tình thế lưỡng nan rất đáng hài lòng của anh.

Tôi không phải chủ nhà băng – hay thật ra, tôi cho là bây giờ thì có, với Virgin Money – nhưng tôi không mất quá lâu để nói ra những suy nghĩ của mình về tình huống được trưng cầu ý kiến. Đầu tiên, tôi đặt câu hỏi: "Dựa trên những gì anh kể, anh vẫn rất thích thú được điều hành công ty độc lập của riêng mình, và không có gì cấp thiết cần đến tiền, phải chứ?" Bạn tôi gật đầu quả quyết. Tôi tiếp: "Thế thì, chẳng có câu trả lời đúng hay sai ở đây, nhưng quan điểm của tôi là anh có hai lựa chọn: hoặc bán toàn bộ cơ ngơi cho người trả giá cao nhất rồi tạo dựng cái gì đó mới mẻ từ khoản lợi nhuận, hoặc cứ tiếp tục những công việc đang làm cho đến thời điểm nào đó, khi anh không còn thích nó nữa hoặc chỉ đơn giản là đánh mất niềm đam mê vốn vẫn cháy bỏng. Đến giai đoạn đó thì công ty đã tăng trưởng thêm về giá trị, và khi đó anh cũng chẳng phải ước ao giá mà mình gắn bó với công ty thêm vài năm nữa – mà với bản tính của anh, hẳn là việc đó sẽ xảy ra nếu anh bán công ty ngay lúc này."

Phản ứng của anh bạn tôi là thở dài thườn thượt và buông một câu khả dĩ đoán trước: "Chắc rồi, Richard ạ. Tôi không nói là tôi muốn làm thế, nhưng nếu đi theo con đường IPO, tôi chỉ bán đi số ít cổ phần, sao cho lợi cả đôi đường – vừa thu hút được thêm vốn, mà tôi lại vẫn điều hành công ty như thường – đúng không nào?" Câu trả lời của tôi rất đơn giản: "Lầm to! Tin tôi đi, tôi cũng từng gặp cảnh này rồi. Mặc dù trên giấy tờ anh vẫn điều hành công ty, nhưng tôi đảm bảo với anh, từ kinh nghiệm cá nhân, rằng công ty mà anh điều hành cùng quyền tự do để lèo lái nó như anh vẫn quen làm, sẽ không bao giờ còn được như xưa nữa, một khi anh đã niêm yết công khai. Hãy thẳng thắn thừa nhận điều này: biết bao nhiêu quốc gia đã phải xung trận để bảo vệ quyền tự do và độc lập đấy thôi."

Tiếp đó, tôi dẫn anh lướt qua lịch sử sơ lược những kinh nghiệm của tôi khi chúng tôi niêm yết cổ phiếu tập đoàn Virgin ra công chúng vào năm 1986 – Virgin Atlantic không bao gồm trong danh sách niêm yết này. Tôi sẽ không kể cho bạn nghe hết mọi chi tiết, nhưng về cơ bản, thì thực thể mà người ta đầu tư vào khi mua cổ phiếu Virgin plc với giá 140 xu là một công ty thành công, tràn trề sức sống, được điều hành bởi một nhóm những người trẻ tuổi ham vui và hơi điên với những ý tưởng hay-hết-hồn (tức vô cùng

cách tân) về cách điều hành một doanh nghiệp. Thế nhưng, một thực tế trớ trêu là từ khoảnh khắc trở thành một công ty niêm yết công chúng, chúng tôi không còn vận hành theo đúng cách thức đã mang lại thành công rực rỡ tính đến thời điểm bấy giờ. Mọi thứ biến đổi hoàn toàn chỉ qua một đêm. Những buổi họp hành ngẫu hứng thoải mái quen thuộc, khi chúng tôi dẫn lên đập xuống mấy ý tưởng điên khùng rồi đưa ra những quyết định kiểu hứng chí, đã thành chuyện quá vãng. Chúng bị thay thế bằng những cuộc họp ban giám đốc trịnh trọng phát kinh, giờ đây còn có mặt cả những giám đốc không-điều-hành từ bên ngoài, chẳng nên trách lỗi những người này, nhưng họ chẳng hiểu nổi chúng tôi, hay công ty vận hành kiểu gì. Mọi thứ báo cáo kết quả hoạt động cùng những thứ quy tắc, tuân hành nhìn chung đều chỉ gây xao nhãng nặng nề khỏi thứ tự do chúng tôi vẫn luôn thích thú dành trọn vào việc làm ăn, chứ không phải vào ba cái thứ luật lệ sách vở.

Đột nhiên chúng tôi phải bỏ ra đến phân nửa thời gian để giải thích mình đang làm gì và tại sao lại thế cho kính thưa các loại giám đốc quỹ đầu tư, chuyên gia phân tích và các nhân vật "mũ cao áo dài" khác. "Mặc kệ nó, làm tới đi" đã trở thành ký ức xa mờ! Đến một nửa những phi vụ thành công nhất của Virgin đều hoàn toàn dựa trên cơ sở trực giác trái ngược số đông hoặc những khoảnh khắc bốc đồng, chứ không phải những nghiên cứu khả thi, kế hoạch kinh doanh hay triển vọng tài chính khốn khổ vật vã. Trong đầu tôi chợt lóe lên suy nghĩ, hơn một lần, rằng nếu chúng tôi phải giải thích với một trong số đám người kia tại sao mình lại tung ra thị trường một album chỉ toàn là khí nhạc, hẳn Tubular Bells chẳng bao giờ ló mặt chào đời nổi! Còn Virgin Atlantic thì sao? Thôi quên đi cho chóng – nó chẳng bao giờ ra khỏi bảng vẽ, chứ đừng mơ chuyện cất cánh khỏi mặt đất.

Làm một công ty niêm yết công khai có cảm giác như vị thần đèn Virgin, một thực thể vốn sôi nổi như một linh hồn phóng khoáng, tự do, đột nhiên bị ép chặt vào một cái chai, và đang phải đối mặt với mối hiểm nguy là chết ngạt trong đó. Tôi nhận ra ngay lập tức rằng nếu nỗ lực để cải thiện giá trị cổ đông giờ đây là "chân lý sống còn" của chúng tôi, ngược với "làm những gì ta muốn, theo cách ta muốn", vậy thì chúng tôi chẳng bao giờ có thể vận hành thành công nổi ở mô hình một công ty niêm yết công khai. Tôi vẫn luôn coi doanh nghiệp như một nhóm người nỗ lực nâng cao chất lượng cuộc sống của người khác – làm sao ta diễn giải điều đó thành số má tiền nong trong báo cáo quý? Sau khi thu được một bài học đích đáng, cuối cùng chúng tôi đã réo lên "xin đủ" và vào năm 1988, chúng tôi rút niêm yết và tập hợp tiền bạc để đưa công ty trở lại sở hữu tư nhân. Thị trường chứng khoán sụp đổ, nên

đáng lẽ chúng tôi đã có thể trả thấp hơn nếu cứ theo đúng mức giá mua bán cổ phiếu lúc này đã giảm sút, nhưng tôi quyết chí rằng Virgin sẽ "làm việc đúng đắn", và mọi nhà đầu tư đều nhận lại được khoản 140 xu mỗi cổ phiếu như lúc khởi đầu, để không ai bị mất tiền trong thương vụ này hết – à vâng, chí ít là không ai trong số nhà đầu tư bên ngoài.

Lắng nghe lịch sự từ đầu đến cuối câu chuyện, anh bạn tôi chẳng nói gì nhiều, ngoài câu: "Ừ, phải đấy, ta xem con tạo xoay vần đến đâu." Thế nhưng, tôi biết là một năm sau cuộc chuyện trò của chúng tôi, anh vẫn sở hữu một công ty tư nhân, vẫn đang làm việc chăm chỉ hơn bao giờ hết và (dựa trên một cuộc điện thoại gần đây), cả doanh thu lẫn lợi nhuận của anh đều đang đà đi lên. Có vẻ đây chính là một ví dụ rõ ràng về "một người do dự" không lầm đường lạc lối.[7]

7. Tác giả chơi chữ từ một thành ngữ phổ biến "He who hesistates is lost", nghĩa là đắn đo quá nhiều mà không ra được quyết định sẽ chỉ chuốc lấy tổn thất. Nhưng trong trường hợp này, nhờ cân nhắc kỹ lưỡng mà người bạn của Richard Branson đã có quyết định đúng đắn.

Thế nhưng, một bài học tích cực tôi thu được từ những trải nghiệm về công ty niêm yết công khai này, đó là có khá nhiều nguyên tắc kiểu công-ty-niêm-yết mà những người khởi nghiệp nên tự nguyện áp dụng từ khi mới thành lập. Các yêu cầu về báo cáo tài chính của những công ty niêm yết không có chỗ cho những trò kế toán sáng tạo kiểu "ta sẽ lo vụ này sau" mà rất nhiều công ty khởi nghiệp áp dụng suốt nhiều năm. Mặc dù các nguyên tắc này chủ yếu ở lĩnh vực tài chính, nhưng truy dấu chặt chẽ lộ trình phía trước theo mọi khía cạnh sẽ mang lại cho các thành viên công ty bạn một phép đo tốt hơn để đánh giá mức đóng góp và phát triển của riêng cá nhân mình. Và một lợi thế lớn tiếp sau đó, chính là nếu đến thời điểm chín muồi và bạn quyết định chào bán cổ phiếu ra công chúng, thì khối lượng công việc kế toán ngổn ngộn để bổ khuyết sẽ không đến nỗi đau khổ vật vã như tình cảnh của chúng tôi hồi đó.

Đừng hiểu sai ý tôi, có rất nhiều trường hợp mà con đường IPO là hoàn toàn hợp lý, và tùy thuộc vào cách thức bạn huy động vốn cho thương vụ khởi nghiệp của mình, mà "chiến lược rút ra" có thể đã được các nhà đầu tư của bạn tính sẵn rồi. Kể từ khi thử vận hành như một công ty niêm yết công khai hồi năm 1986, chúng tôi đã góp mặt vào đủ hình thái liên doanh liên kết và thỏa thuận cấp phép, nơi chúng tôi cộng tác với những thực thể niêm yết công khai. Tuy vậy, với mọi lý do tôi đã liệt kê ở trên, thời điểm đó,

niêm yết công khai không phải là lựa chọn đúng đắn cho chúng tôi. Chỉ có một điều tuyệt đối chính xác trong kinh doanh, đó là tất cả chúng ta đều mắc lỗi, và như bất cứ ai, chúng tôi đã thu được rất nhiều bài học quý giá từ việc thử chuyển từ làm ăn ngẫu hứng sang "thị trường chứng khoán"! Nếu chịu ở lại lâu thêm chút, hẳn chúng tôi đã học được cách thích nghi để sống trong một môi trường niêm yết công khai, nhưng lúc bấy giờ, tôi chỉ cảm thấy là việc chuyển hướng hoàn toàn khỏi con đường Virgin như thế hẳn sẽ đòi hỏi rất nhiều thỏa hiệp – mà tôi chẳng ham gì điều hành một công ty có máu thỏa hiệp. Tin vào trực giác của mình, và kể từ đó tôi chưa bao giờ phải hối hận.

AI MUỐN UỐNG CÀ PHÊ?

Hồi đầu thập niên 1970, khi chúng tôi khai trương cửa hàng băng đĩa đầu tiên ở London – thật ra đó là cửa hàng ở tầng hai – các tiệm cà phê cực kỳ phổ biến. Như mọi bạn trẻ sành điệu cùng trang lứa, tôi thường ngồi hàng giờ bên tách espresso đặc sánh (hoặc nếu qua mắt được, thì chẳng cần tách cà phê nào hết) trong một tiệm cà phê nho nhỏ có chủ là người Hy Lạp ngay gần tiệm băng đĩa của chúng tôi. Thực tình là, theo cách nào đó, những quầy espresso ấy có lẽ đã góp một phần tạo nên cảm hứng về bầu không khí "thư giãn thoải mái" mà chúng tôi ấp ủ để mong bán được nhiều đĩa hát hơn. Cũng đúng vào khoảng thời gian chúng tôi tặng cà phê miễn phí cho những khách hàng thư giãn trên những cái đệm lười, có ba bạn trẻ ở Seattle bắt đầu khởi sự kinh doanh những cái túi đựng hạt cà phê rang thơm. Vốn dĩ bộ ba chỉ định bán những túi hạt cà phê mới rang, nhưng chẳng mấy chốc, họ đã chuyển sang xay mịn hạt cà phê và bán thành từng tách, dẫn tới việc khai trương tiệm cà phê đầu tiên của họ. Nhìn lại thành công họ đã thu được với một cơ ngơi về sau trở thành Starbucks, nhất là dưới góc độ những gì đã xảy ra với ngành kinh doanh đĩa hát, lắm lúc tôi lại băn khoăn phải chăng chúng tôi đã mắc sai lầm với cửa hàng đầu tay. Đáng lẽ ra chúng tôi nên bán cà phê và tặng đĩa hát miễn phí mới phải.

Mặc dù Virgin chưa từng lấn sân vào kinh doanh cà phê, nhưng Starbucks cuối cùng cũng lấn sang ngành công nghiệp âm nhạc bằng cách ký kết hợp tác với Apple để cùng bán nhạc như một phần của "trải nghiệm tiệm cà phê", đến năm 2006, Apple đã bổ sung mảng Starbucks Entertainment vào cửa hàng trực tuyến iTunes Store, bán các sản phẩm âm nhạc tương tự với nhạc được mở tại các quán Starbucks.

Sự trỗi dậy của Starbucks thành một hiện tượng quốc tế thực ra là

ví dụ cho thấy một cuộc IPO có tác dụng mang lại lợi ích lớn hơn, khi các nguồn tiền thu về được sử dụng để biến một con cún nhỏ từ Seattle trở thành dã nhân quy mô toàn cầu nặng cả nửa tấn. Thực ra, họ cũng có thể đạt được kết quả tương tự nếu là một công ty tư nhân với quyền kiểm soát lớn hơn, nhưng họ sẽ tốn nhiều thời gian hơn. Vào thời điểm chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng năm 1992, Starbucks đã gần hai mươi năm tuổi, nhưng chỉ mới có 140 cửa hàng – tất cả đều ở Mỹ và Canada – và doanh thu hằng năm của họ khoảng 73 triệu đô-la. 12% cổ phần của công ty được bán ra thu về khoảng 25 triệu đô-la, ngay lập tức được sử dụng làm bàn đạp để tăng gấp đôi số lượng quán cà phê Starbucks trong hai năm tiếp theo, và tăng giá cổ phiếu của Starbucks lên hai lần trong quá trình đó. Đến cuối năm 2012, Starbucks đã có gần 20 nghìn cửa hàng ở 62 quốc gia cùng hơn 13 tỷ doanh thu! Quá nhiều hạt cà phê!

Câu chuyện Starbucks mà tôi yêu thích, mặc dù ít được biết đến, có liên quan đến nguồn gốc của tên thương hiệu, cũng giống như Virgin vậy, thoạt tiên khởi đầu hơi khác. Trong trường hợp của chúng tôi, các ứng cử viên vào chung kết chính là Slipped Disc Records và Virgin. Phải thú thực là tôi khá thích cái tên "Slipped Disc", nhưng thật may cho tất cả, cuối cùng Virgin đã giành phần thắng. Tôi nói "may" là vì Slipped Disc có thể là một cái tên vui nhộn để đặt cho hãng đĩa, nhưng với cái nghĩa "đĩa trượt", thì hãng hàng không Slipped Disc, câu lạc bộ thể dục thể hình Slipped Disc và chuỗi khách sạn Slipped Disc hẳn sẽ đem đến những thách thức marketing khá gai góc! Dù sao, khi Starbucks khởi sự ở Seattle, những người chủ đầu tiên suy tính sẽ gọi nó là Pequod, đặt theo tên con tàu săn cá voi trong cuốn tiểu thuyết kinh điển của Herman Melvill về cá voi trắng khổng lồ *Moby Dick*. Tuy vậy, vào phút chót, vì những lý do không kể rõ, họ đột nhiên thay đổi phương án và ưu tiên cho một cái tên khác cũng trong cuốn tiểu thuyết này, đó là thuyền trưởng tàu Pequod, tên là Starbuck. Thật lạ lùng khi hình dung chuyện gần một triệu con người mỗi ngày ghé đến Starbucks ở nơi nào đó trên thế giới lại nói câu "Này, gặp nhau ở Pequod uống một cốc latte nhé." Nhưng mặt khác: "Tôi sẽ làm một cốc Vente Vanilla ở Virgin – đến cùng không?" nghe chừng khá kêu đấy chứ.

CHÓ NHỎ, NHƯNG RĂNG SẮC

Khi Ron Faris đảm nhiệm vị trí Giám đốc Marketing tại Virgin Mobile Mỹ, có lần, anh đã kể với tôi chuyện đội marketing của Virgin Mobile đã có một màn tấu hài đã đời thế nào khi chứng kiến AT&T bỏ ra chi phí quảng cáo cho một tập Thần tượng Âm

nhạc Mỹ mà còn lớn hơn cả ngân sách quảng cáo của chúng tôi cả một năm. Thật ra, đây là một việc (với đôi ba ngoại lệ, như là quảng cáo của Virgin Media với vận động viên điền kinh Usain Bolt) đã là truyền thống ở gần như mọi công ty Virgin. Chúng tôi luôn dựa vào óc sáng tạo thông minh và sắc sảo cùng ít nhiều hài hước thường theo kiểu tự trào để khiến bản thân được chú ý – như thế gọi là "tiền vàng tốn ít, tiếng vang hơn nhiều". Cuộc cách mạng truyền thông xã hội là một tác nhân thay đổi cuộc chơi khi trao cho những con chó nhỏ một công cụ mà qua đó, chúng có thể sủa váng lên, ồn ào hơn rất nhiều so với những gì chúng có thể thực hiện được với những phương tiện truyền thông xưa nay như truyền hình và ấn phẩm. Kể cả thế, thì mức độ sáng tạo cần có để dựng nên một cuộc đối thoại về sản phẩm phù hợp, cuốn hút để đến được trái tim, tâm trí và cuối cùng là túi tiền của đối tượng khán giả mục tiêu luôn là yếu tố phân biệt một thương hiệu xuất sắc với những kẻ thua cuộc. Mà mức độ sáng tạo ấy chẳng liên quan gì đến kích thước của một con chó, mà hơn hết là sự kết hợp giữa độ sắc của hàm răng và tinh thần đói khát của nó.

Tạo ra mức hấp dẫn mạnh mẽ cho thương hiệu (hay như Ron Faris vẫn thích gọi là "cám dỗ thương hiệu") trong thế giới truyền thông xã hội thời nay có lẽ bớt phần đắt đỏ, nhưng về căn bản, vẫn không khác với những gì chúng tôi vẫn làm: tìm cách vượt trên đám đông với một thông điệp thu hút mọi sự chú ý. Lấy ví dụ, lúc Virgin Atlantic bổ sung bấm huyệt shiatsu vào dịch vụ của hạng Upper Class trên chuyến bay, chúng tôi thật vui sướng khi thấy British Airways tỏ rõ thái độ khinh bỉ. Chính việc này mang lại cho chúng tôi một lý do tuyệt hảo để chế giễu họ bằng vài tấm biển quảng cáo đặt thật khéo quanh sân bay Heathrow, diễn đạt một thông điệp kép thật khó mà hiểu sai: "British Airways Doesn't Give a Shiatsu!"[8]

8. Ở đây Virgin đã chơi chữ để "chơi khăm" British Airways. Ta có thể dễ dàng đọc ra thông điệp thực sự (một câu nói tục) ẩn trong quảng cáo này:"British Airways Doesn't Give a Shit!", nghĩa là "British Airways cóc thèm quan tâm!" (ND)

Một lần khác, hồi đầu năm 1995, British Airways chạy hẳn một bài trang đôi khá lạ lùng trên tất cả các báo lớn của Mỹ, bao gồm cả New York Times, huênh hoang rằng: "Nhiều người chọn British Airways đến London hơn bất cứ hãng hàng không nào khác. Lêu!"

Nếu họ dừng câu mà không có cái từ "lêu" ấu trĩ ấy, hẳn chúng tôi cũng chẳng nghĩ ngợi gì đâu, nhưng cái từ nho nhỏ lạ đời đó cùng giọng điệu nó thể hiện đã đẩy đội marketing ở Mỹ cùng các

chuyên gia sáng tạo tại CMG Communications, đại lý quảng cáo của chúng tôi tại Mỹ, vào hành động khẩn trương: chỉ trong vòng vài tiếng đồng hồ, họ đã tìm cách mua được bài trang đôi tương tự trên tờ New York Times và đưa ra một quảng cáo đáp trả để ăn theo thành công mà BA đã rất tử tế tặng trước cho chúng tôi. Ngay sáng hôm sau, người New York đã mở tờ báo của họ ra và thấy câu: "Nhiều người chuyển sang Virgin Atlantic từ British Airways hơn bất cứ hãng hàng không nào khác. Ha!"

Chúng tôi đã dốc toàn bộ ngân sách marketing dành dụm để chạy quảng cáo đó một lần duy nhất ở New York, nhưng hiệu ứng thì rúng động. Không chịu tin rằng ai đó có thể đưa ra một lời đáp như thế chỉ trong vài tiếng đồng hồ, British Airways dọa sẽ kiện New York Times, buộc tội báo đã làm rò rỉ nội dung quảng cáo của họ ra ngoài – họ chưa bao giờ làm theo lời dọa dẫm này, nhưng họ cũng chẳng bao giờ còn chạy cái quảng cáo quái gở đó lần nữa. Một số độc giả còn đoán già đoán non rằng thật ra Virgin đã đăng quảng cáo đầu tiên để có thể chạy tiếp cái thứ hai! Thế nhưng, mẩu quảng cáo chạy một lần duy nhất của chúng tôi lại kéo theo cái đuôi dài chưa từng thấy, nó được trích lại trong vô số bài viết và chuyên mục về marketing trong nhiều tháng sau đó, với những tiêu đề kiểu "Virgin tung đòn hiểm". Gần như là một điềm báo trước cho hiện tượng "lan tỏa thông điệp" (go viral) còn gì, bạn thấy rồi chứ?

THƯỢNG KHÁCH THẺ HỒNG[9]

[9]. Nguyên văn là "Pink slip VIPs". Pink slip (giấy hồng, thẻ hồng), một hoán dụ sử dụng trong tiếng Anh, bắt nguồn từ một thủ tục nhân sự phổ biến ở Mỹ: phòng nhân sự, khi thông báo thôi việc, sẽ gửi một quyết định sa thải in trên giấy màu hồng cho người lao động. (ND)

Như câu chuyện cuối cùng ở trên đã chứng tỏ: một trong những lợi thế lớn nhất của việc làm cún nhỏ trong một chuồng toàn chó bự chính là khả năng phản ứng mau lẹ và tận dụng mọi điều kiện thuận lợi mở ra trước mắt bạn. Ron Faris và đội Virgin Mobile Mỹ của anh luôn là những bậc thầy vận dụng nghệ thuật này, và điều đó được chứng tỏ hơn hết vào năm 2009, thời điểm nền kinh tế tuột dốc không phanh. Dịch cúm gia cầm bùng phát và tình trạng sa thải người lao động tràn ngập tin tức, Virgin Mobile phải đối diện với một quyết định khó khăn về lễ hội âm nhạc thường niên. Các nhà tổ chức khác đã hủy bỏ sự kiện của mình, lo ngại rằng người hâm mộ có thể nhiễm bệnh khi tham gia những hoạt động ngoài trời như vậy, nên dễ nhất là cứ noi gương số đông là xong. Thế nhưng, Ron và đội của anh không bao giờ giỏi khoản a dua a

tòng, thế là thay vì bãi bỏ sự kiện, họ quyết định đập tan bầu không khí u ám và mang lại chút tươi sáng. Với mục tiêu khơi dậy một nguồn năng lượng mới tập trung vào tinh thần lạc quan, lễ hội âm nhạc sắp tới ở Columbia, bang Maryland được thông qua. Không chỉ vậy, vé vào cửa được miễn phí, kèm thêm nhiều nhiều điều hứa hẹn nữa.

Khi phong thanh nghe nói về những gì đang diễn ra, tôi tình nguyện tham gia chào đón những người tham gia lễ hội lúc họ bước vào công viên: yêu cầu ngắn gọn từ Ron là "hành xử như Willie Wonka ở cổng nhà máy sôcôla". Trong khuôn viên, chúng tôi tạo ra một phòng thượng khách (VIP lounge) chưa ai từng thấy. Thay vì là "thánh đường" độc quyền của những người quan trọng, phòng thượng khách này vẫn phục vụ riêng, nhưng các vị khách duy nhất được phép bước vào chính là những người có thể chứng minh mình vừa mất việc. Cũng không hẳn là một cuộc tiệc tùng trác táng, nhưng cũng sát sàn sạt! Các hình nộm đựng kẹo bồi giấy hồng treo lủng lẳng trên cây, và trong thoáng chốc, những người hâm mộ trẻ tuổi có thể ăn mừng một ngày toàn âm nhạc miễn phí thay vì âu sầu ủ ê chuyện kiếm công tìm việc. Thật mừng, thời thế đã tốt đẹp hơn và chúng ta không cần phải sợ hãi những tờ trát màu hồng ấy nữa, Lễ hội miễn phí Virgin Mobile (Virgin Mobile FreeFest) đã ra đời, và tới tận bây giờ (đúng như cái tên gợi ra), lễ hội này vẫn hoàn toàn miễn phí. Phần tuyệt nhất là lễ hội của chúng tôi không chỉ được những người tham dự hào hứng đón nhận, mà còn giúp thu về hàng trăm nghìn đô-la quyên góp mỗi năm cho những người trẻ vô gia cư.

Làm việc đúng đắn và học cách phản xạ mau lẹ trước các sự kiện là điều rất dễ lây lan – cùng trong năm đó, trong khi hầu hết các hãng sản xuất ô tô đình đám còn đang than phiền về doanh thu bán hàng rơi tự do, thì Hyundai Motor, thay vì than vãn, đã giới thiệu một chương trình huyền thoại: mua lại xe hơi từ bất cứ ai vừa bị mất việc và không thể tiếp tục duy trì các khoản chi trả. Hyundai giờ đây đang đua cùng nhóm "chó lớn" nhưng kiểu sáng kiến "đáp đền tiếp nối" ấy chính là một lý do khiến Hyundai (cùng với người anh em là Kia) đã bất ngờ từ đâu xuất hiện và trở thành nhà sản xuất ô tô lớn thứ năm thế giới, xuất xưởng hơn bảy triệu xe vào năm 2012. Nhưng một yếu tố khiến thành tựu ấy càng thêm đáng ghi nhớ, đó là Hyundai cũng khởi sự đúng vào thời điểm tôi bắt đầu kinh doanh – Hyundai sản xuất chiếc xe đầu tiên vào năm 1968, cùng năm đó tôi xuất bản số đầu tiên của tạp chí *Student*. Càng thêm bằng chứng khẳng định rằng những con cún nhỏ hung hăng có thể ngoạm một miếng to tướng từ các doanh nghiệp lớn nhất và thường là lão luyện kinh nghiệm nhất: vào

năm 2012, số xe xuất xưởng của Chrysler chỉ bằng một phần ba so với Hyundai/Kia.

Mặc dù những tên tuổi như Starbucks, Hyundai và Virgin không còn đúng chuẩn là "những chú cún nhỏ" thật thà nữa, cả ba hãng chúng tôi vẫn tuân thủ đúng những nguyên tắc như khi ngày đầu nhe nanh nhập cuộc. Starbucks quanh năm suốt tháng được bầu là một trong những nơi làm việc tốt nhất, và thành viên công ty cũng quan trọng với thương hiệu Starbucks ngang với những gì hãng dốc vào tách của mình. Hyundai không chỉ chế tạo những chiếc xe tuyệt vời mà còn dõi theo những chiếc xe của mình nhiều hơn mọi nhà sản xuất, nhờ cung cấp bảo hành tiêu chuẩn 10 năm, hoặc 100 nghìn dặm, tùy điều kiện nào xảy ra trước – gấp hai lần thời hạn bảo hành mà hầu hết các đối thủ cạnh tranh của họ cung cấp.

Còn Virgin, hừm, tôi cho là bạn biết chúng tôi cảm nhận thế nào về dịch vụ khách hàng và các thành viên trong tập đoàn. Mặc dù đã có mặt trên đời bốn mươi năm có lẻ, nhưng chúng tôi vẫn cứ hung hăng như xưa và chẳng thích gì hơn là một phen sống mái ra trò.

Thế nên, nhào vô đi mấy chú chó lớn, các ngươi sẵn sàng chiến, tụi ta sẽ tới bến.

Chương 10
Cách tân chẳng có gì mới mẻ

Cứ hỏi con ong bay ngang qua

Bạn biết không: theo mọi định luật khí động học, một con ong không đủ khả năng bay! Rất nhiều nhà khoa học trong các lĩnh vực đã bỏ thời gian và tiền bạc vào các thí nghiệm hầm gió và phòng thí nghiệm nhằm chứng minh lý thuyết của mình, cho rằng do tương quan giữa hình dạng, khối lượng cơ thể và sải cánh, ong không thể nào bay được. Vấn đề duy nhất với tất cả những kết luận này, đó là chưa ai từng thuyết phục nổi một con ong rằng chúng nên dừng và thôi chứng tỏ rằng các chuyên gia mỗi ngày đều mắc sai lầm. Một thực tế không thể chối cãi (nếu không muốn nói là rất đáng bực bội) với các nhà khoa học, chính là bất kể kỹ thuật cách tân đó có là gì đi nữa, thì loài ong vẫn đang vận dụng hiệu quả và chẳng thèm xin lỗi các kỹ sư khí động học, những con bọ nhỏ ấy vẫn vo ve xung quanh.

Tôi dám chắc là gần như tất cả chúng ta đều từng có lúc là nạn nhân của những câu nhục mạ xuẩn ngốc trước những sự việc phi thường, kiểu: "Ừm, trên lý thuyết thì ổn đấy, nhưng tôi cho rằng nó khó hiệu quả trên thực tế." Có một người ắt hẳn đã phải nghe cái câu than thở chán ngắt này nhiều hơn tất thảy, chính là Leonardo da Vinci, một trong những doanh nhân nổi bật nhất trong lịch sử. Ta hẳn phải bật cười khi thử tưởng tượng xem danh thiếp giao dịch của vĩ nhân này sẽ ra sao nếu trên đó liệt kê hết các chuyên môn của ông: Họa sĩ, Nhà điêu khắc, Kiến trúc sư, Nhạc sĩ, Kỹ sư, Nhà toán học, Nhà giải phẫu, Nhà phát minh, Nhà địa chất, Nhà sinh vật học và Tác gia. Có lẽ "Người chăn ong" cũng có thể xuất hiện trong danh sách đó, vì theo các tài liệu, Leonardo nghiên cứu ong rất kỹ càng khi ông phác ra bản thiết kế đầu tiên

cho một chiếc trực thăng. Thế nhưng, với Leonardo, tôi chắc chắn rằng ông còn xem xét mọi lý do khiến ong và chim ruồi có thể chống lại mọi thứ kiến thức khoa học sáo mòn và đạt được những gì chúng vẫn làm, chứ ông sẽ không phí thời gian mà hoài nghi khả năng bay của chúng. Thật ra, nếu da Vinci có một phương châm cá nhân, ắt hẳn đó phải là: Cái này hiệu quả trong thực tế, chứ không phải trên lý thuyết.

BẮC CẦU QUÁ XA

Brett Godfrey, người gây dựng Virgin Blue luôn thích kể một câu chuyện về Leonardo da Vinci, ví dụ hoàn hảo cho một định kiến lâu đời đến nay vẫn cản trở con đường đến với cách tân đích thực trong rất nhiều ngành kinh doanh bảo thủ quá mức. Đầu thế kỷ XVI, một vị vua của đế quốc Ottoman, Bayazid Đệ nhị, gặp chuyện đau đầu. Mặc dù nghe chừng không phải một nhiệm vụ bất khả thi gì cho cam, nhưng vào thời bấy giờ, băng qua dòng sông Bosphorus ở Istanbul (hoặc thời ấy là Constantinople) bằng cây cầu một-nhịp-duy-nhất dài 240 mét hẳn là một kỳ quan xây dựng vô tiền khoáng hậu. Lợi lộc kinh tế thu về từ việc nối liền các tuyến giao thương đông-tây hẳn là rất bộn, vì thế dự án đầy thử thách này đòi hỏi phải có lối tư duy rất cấp tiến.

Một loạt chuyên gia xây dựng cầu đường hàng đầu đương thời loay hoay vật lộn mà không thành công khi họ áp dụng thiết kế vòm đá cổ điển và đơn giản vào chiều dài và độ cao mà dự án Bosphorus đòi hỏi. Chán nản khi thấy không có tiến triển mà lại không cam tâm bỏ cuộc (tôi rất thấu hiểu tâm trạng này), vị Sultan tìm đến một sự trợ giúp vô cùng lạ thường: một họa sĩ, nhà thiết kế trẻ tuổi người Ý đầy triển vọng tên là Leonardo da Vinci. Quá phấn khích trước thử thách này, da Vinci bắt tay vào ngay, và kết quả ông đưa ra cực kỳ ấn tượng: một thiết kế cầu mang đậm phong cách vị lai, vận dụng những khái niệm hình học chưa từng được biết tới, tạo ra một nhịp cầu duy nhất cao vút và mang đậm tính nghệ thuật. Các chuyên gia công trình và kiến trúc thời bấy giờ nhất loạt kinh hãi và chỉ trích thiết kế này là một thứ đáng khinh, một thứ hão huyền không có tác dụng thực tế.

Như bất cứ ai từng xây dựng một công trình trong đô thị đều biết, lấy được giấy phép xây dựng có thể là một nhiệm vụ tốn nhiều thời gian và nhọc nhằn, nhưng với trường hợp của da Vinci, 500 năm mọi sự mới ngã ngũ! Xác lập một tiêu chuẩn mới về "muộn còn hơn không", thiết kế cây cầu thế kỷ XVI của Leonardo cuối cùng đã được thành phố Istanbul cấp phép. Thử tưởng tượng xem đáng lẽ ra việc thiết kế cầu đường đã có thể vươn tới tương lai

ngay từ thế kỷ XVI, nếu như các kỹ sư công trình bảo thủ, lạc hậu của thành Constantinople có đủ năng lực vượt qua khoảng an toàn của mình và nhìn thẳng vào sự thực là bộ óc thiên tài của con người đang đứng ngay trước mắt họ có thể hiệu chuẩn lại cả thế giới quen thuộc xung quanh. Nhưng lịch sử điểm xuyết rất nhiều những câu chuyện kiểu da Vinci, chúng kể về những nhà cải cách vĩ đại nhất của thời mình đã phải vật lộn thế nào để đưa những sáng kiến phi thường vượt qua quyền lực của những kẻ quyền cao chức trọng, vốn chỉ chấp nhận những thứ đựng vừa những cái hốc có sẵn và các học thuyết lâu đời.

Phong cách Virgin = TÁI CÁCH TÂN

Càng gắn bó lâu với việc kinh doanh (đến nay là gần 50 năm rồi), tôi càng cảm thấy câu ngạn ngữ Pháp này đúng đắn: *Plus ca change, plus c'est la même chose*, nghĩa đơn giản là: *Mọi thứ càng biến đổi thì lại càng y nguyên.* Có lẽ chính vì kinh doanh lâu hơn hết thảy mọi người mà tôi khám phá ra điều này, nhưng tôi đã quan sát thấy rằng một số cách tân gần đây nhất của Virgin, về căn bản, chỉ là tiếp thu bài học về những sáng kiến tương tự những gì Virgin từng giới thiệu thuở mới kinh doanh – tôi cho là bạn sẽ gọi đó là "tái cách tân".

Có lẽ, như tôi vẫn thường nhận ra, Mark Twain đã lý giải hiện tượng này thật tuyệt hảo: trong một lá thư gửi Helen Keller về chủ đề "đạo văn" (Helen Keller trước đó đã bị buộc tội và kết án đạo văn), ông viết: *"Mọi ý tưởng đều chỉ là 'đồ cũ', hữu ý hay vô tình nảy ra từ cả triệu nguồn bên ngoài, và được sử dụng hằng ngày bởi một kẻ thu lượm vốn sẵn niềm tự hào và mãn nguyện sản sinh từ thói mê tín rằng chính anh ta đã khởi sinh ra chúng."*

Rõ là điều này không áp dụng được vào thế giới công nghệ, nơi mà mọi thứ xảy ra với nhịp độ ngay cả Mark Twain hẳn cũng không thể tưởng tượng nổi, nhưng bỏ sang một bên những cách tân trên nền tảng công nghệ, thì còn lại, tôi cho rằng đại văn hào của chúng ta nhận định quá chuẩn. Chúng tôi vừa mới tận mắt chứng kiến một ví dụ tuyệt hảo về "cũ lại đổi thành mới" tại Virgin Money, nơi chúng tôi bắt đầu áp dụng một dịch vụ cho các khách hàng sử dụng ngân hàng. Phương cách này giống hệt như những gì chúng tôi từng làm trong tiệm băng đĩa đầu tiên hồi thập niên 1970, và sau đó là với hệ thống sảnh nghỉ sân bay Clubhouse dành cho khoang hạng nhất Upper Class ở Virgin Atlantic: nỗ lực vượt bậc vì khách hàng, bằng cách mang lại cho họ thứ gì đó hoàn toàn vượt ngoài khuôn khổ kỳ vọng thực tế.

Chúng tôi đã dẫn đầu xu hướng với cửa hàng băng đĩa đầu tiên tại London, một hành động ngay lập tức trở thành mẫu mực cho toàn bộ ngành kinh doanh. Không như các đối thủ sừng sỏ hơn nhiều (như chuỗi HMV), vốn nắm trong tay một chuỗi siêu thị âm nhạc vô hồn, kém thịnh tình, chúng tôi xây dựng một cách tiếp cận kiểu nhóm hài Monty Python: "*Và giờ đây, là điều gì đó hoàn toàn khác biệt…*" Chúng tôi biến những cửa hiệu nhỏ nhắn, ấm cúng thành một điểm đến, nơi khách hàng có thể thoải mái ngả mình trên những cái gối êm ái, to đùng, thư giãn, dùng các bộ tai nghe để thưởng thức âm nhạc tuyệt vời cùng một tách cà phê miễn phí và cuối cùng (chúng tôi hy vọng) là mua một album hoặc đĩa đơn mang về nhà. Đối thủ cạnh tranh cho rằng Virgin đúng là loạn trí, nhưng công thức "biến nơi này trở thành chốn mọi người muốn lui tới" lại phát huy hiệu quả, và cuối cùng, khi mô hình này lớn lên thành chuỗi Megastore, có vài cửa tiệm trong chuỗi còn được ghi nhận là điểm đến chính thức dành cho du khách. Cửa hàng ở Paris, từng bị cho rằng "tọa lạc ở sai chỗ trên đại lộ Champs-Élysées", lại được đưa vào hầu hết các cuốn cẩm nang du lịch như một địa điểm "phải ghé thăm" trong thành phố, và luôn nườm nượp du khách lẫn dân địa phương – trung bình mỗi dịp cuối tuần, Paris Megastore sẽ đón chừng 40 nghìn khách.

Cũng như ở Paris, lựa chọn địa điểm của chúng tôi ở New York cũng gây tranh cãi không kém. Năm 1996, khi chúng tôi công bố ý định khai trương một siêu-cửa-hàng rộng hơn 5.500 mét vuông ở vị trí khi đó là Quảng trường Thời Đại cực kỳ tiêu điều nhếch nhác, chúng tôi được dân địa phương cảnh báo rằng đó là "một chỗ kém an toàn đến nỗi ngay cả dân New York xịn còn chả dám lui tới." Thế nhưng, nhờ lòng can đảm và trực giác của Ian Duffell, người đã gia nhập Virgin từ tập đoàn Thorn EMI và mở rộng danh mục bán lẻ toàn cầu cho Virgin, chúng tôi đã tiến tới và cuối cùng mở được cửa hàng đầu tiên. Nó mau chóng trở thành một trong những viên đá nền móng cho sự tái sinh của toàn bộ khu vực Quảng trường Thời Đại. Thật vui mừng, Megastore New York cũng mau mắn trở thành một trong những địa điểm bán lẻ sinh lời nhất trong thành phố với doanh số bán hàng hơn một triệu đô-la mỗi tuần.

Nhưng đó là ngày xưa. Buồn thay, là những nạn nhân lỗi mốt của kỷ nguyên âm-nhạc-tải-xuống kiểu iTunes, cả hai cửa hàng giờ đã thành quá khứ, mặc dù Paris Megastore vẫn gắng gượng lội ngược dòng thời cuộc và trụ lại đến giữa năm 2013 với sự pha trộn của các buổi biểu diễn nhạc sống cùng nhiều sự kiện khác. Nhưng cũng giống như cửa hàng đầu tiên của Virgin, nó vẫn là một điểm dừng chân, chứ không chỉ là một chỗ mua hàng, ngay từ đầu đến

tận giây phút cuối cùng. *Khác biệt muôn năm!*

CÁCH TIẾP CẬN KIỂU ỐNG-NGẮM-GÓC-RỘNG

Trước khi Virgin Atlantic xuất hiện hồi ba mươi năm về trước, các sảnh chờ sân bay là những nơi hết sức buồn tẻ, nơi hành khách khoang hạng nhất cùng các thành viên câu lạc bộ hàng không giỏi lắm là có một cái ghế êm êm, được xem một kênh truyền hình duy nhất và nhấm nháp một tách cà phê hoặc trà miễn phí không lấy gì làm ngon miệng. Khi khởi sự dịch vụ khoang hạng nhất Upper Class của Virgin, chúng tôi nhận thức ngay từ giây phút đầu tiên rằng mình sẽ phải cung cấp dịch vụ tốt hơn ở mọi khía cạnh, không chỉ trên không mà cả trên mặt đất. Giai đoạn trên mặt đất của một chuyến bay đường dài – đến sân bay, đi từ sân bay, vượt qua cái rét run người ở cả ga đi và ga đến – có thể chiếm tới 40% toàn bộ trải nghiệm đi lại từ-điểm-đi-tới-đích-đến. Thật bất ngờ, hầu hết các hãng hàng không đều chỉ lưu tâm đến những gì xảy ra với hành khách kể từ thời điểm họ bước lên máy bay cho tới lúc họ bước xuống. Vì thế, chúng tôi quyết định rằng tình thế kêu gọi Virgin phải nhìn nhận trải nghiệm của hành khách bằng ống kính góc rộng và mở rộng tầm nhìn của chúng tôi ra toàn bộ hành trình. Cách tiếp cận tổng thể này đồng nghĩa với việc chúng tôi chịu trách nhiệm cung cấp phương tiện vận tải và tiện nghi thoải mái cho cả hành trình: chúng tôi đưa vào dịch vụ đưa đón bằng xe limo đến và đi từ sân bay, sau đó bắt tay vào phát triển các sảnh chờ (không có gối lười êm ái), về sau đã trở thành một tiện nghi mà khách hàng của chúng tôi mong đợi, trái ngược với việc chỉ là một nơi để xoa dịu nỗi đau sân bay.

Trong thập niên tiếp sau đó, kết quả của quá trình tiến hóa này chính là chuỗi sảnh chờ bay Clubhouse. Hiện tại Clubhouse cung cấp tất cả mọi thứ, từ quầy bar đủ tiêu chuẩn, dịch vụ cắt tóc và đánh giày, cho tới một bữa ăn nhẹ hay một bữa ăn đầy đủ có phục vụ tại bàn, mát-xa toàn thân, tắm bồn nóng, phòng chơi bi-a, khu vực làm việc và nhiều nhiều hơn thế – đương nhiên, tất cả đều miễn phí. Thoạt tiên, các đối thủ đều nhất loạt chế giễu chúng tôi là khùng điên, là làm lố hơn mức cần thiết, và chi phí phải bỏ ra sẽ không thể gánh nổi. Ngược lại, khách hàng của chúng tôi thì vỗ tay tán thưởng nhiệt liệt – và rất nhiều khách hàng trung thành trước đây của các hãng hàng không khác cũng vậy! Hiện giờ, bạn sẽ thấy, rằng tất cả những kẻ lắc-đầu-nguầy-nguậy khi xưa đều đang chơi trò bám đuổi khi cố gắng đua tranh với thành công của chuỗi sảnh chờ Virgin, một minh chứng rõ ràng cho triết lý của Virgin về việc nhận thức rằng chúng tôi có thể tích hợp thêm những gì vào sản phẩm và dịch vụ khách hàng của mình để xây

dựng lòng trung thành thật sự, và để bạn khỏi nghĩ rằng chúng tôi đang làm từ thiện, thì sự thực là đây: chúng tôi làm tất cả những phương cách đó cốt là để lèo lái thêm việc làm ăn về phía Virgin.

Chúng tôi cũng không có quỹ quảng cáo và truyền thông để đọ sức với những đối thủ lớn hơn, vốn sở hữu hệ thống đường bay đồ sộ và ngân sách khủng tương tự, nên thay vì chi ra hàng triệu đô-la mỗi tháng để nói cho thế giới biết Virgin hay ho cỡ nào, chúng tôi quyết định ẩn giấu quy mô các nguồn tài lực hạn hẹp của mình vào những lợi ích sản phẩm hữu dụng cho khách hàng và để họ thay chúng tôi lan truyền thông tin. Hàng triệu đô-la tiền quảng cáo thời nay mua về cho bạn rất ít – vào năm 2013 ở Mỹ, đoạn quảng cáo vỏn vẹn 30 giây trong trận chung kết bóng bầu dục Super Bowl ngốn của người thuê quảng cáo tròn 4 triệu đô-la! Chớp mắt một cái là bạn bỏ lỡ luôn. Ngược lại, dành vài triệu đô-la vào nâng cấp, đổi mới sản phẩm sẽ đem tới tác dụng lớn, và những đền đáp sẽ còn tiếp tục sau đó dài dài.

Và đây là câu chuyện yêu thích của tôi minh họa cho việc một doanh nghiệp có thể đánh mất trọng tâm và tiêu phí bộn bạc vào quảng cáo thay vì sản phẩm. Chuyện này tôi nghe được từ cựu nhân viên của một hãng hàng không Mỹ, đã chuyển sang làm việc cho chúng tôi. Hình như chủ cũ của cô đã nhận về rất nhiều than phiền (và cả đồ ăn thừa) từ các phi hành đoàn, đến mức hành khách càng lúc càng bực bội với chất lượng dịch vụ của khoang phổ thông trong các chuyến bay vượt Đại Tây Dương. Thế mà, thay vì tin lời của đội ngũ túc trực tuyến đầu (sai lầm số một), họ lại bỏ ra vài tháng sắp đặt, rồi tiến hành và phân tích một cuộc khảo sát hành khách trên chuyến bay để xác nhận xem liệu có phải họ gặp vấn đề gì chăng và nếu có, thì nó là gì. Kết quả cuối cùng dường như thể hiện rõ sự kết hợp của hai điều: thứ nhất, khách hàng thực sự rất không hài lòng với đồ ăn của hãng hàng không – đúng như những gì phi hành đoàn đã nói ra rả hàng tháng trời với lãnh đạo hãng – thứ hai, những kỳ vọng về đồ ăn ngon lành đã bị đẩy lên quá cao do một chiến dịch quảng cáo gần đây mà hãng hàng không tiến hành với chi phí cực lớn.

Cuối cùng, hãng hàng không quyết định họ đã có mọi manh mối cần thiết để khắc phục vấn đề. Thế nên họ đã cải thiện chất lượng đồ ăn, phải thế chứ nhỉ? Không, như thế thì quá hiển nhiên! Họ không làm vậy, mà bảo với đại lý quảng cáo tiết giảm bất cứ chi tiết nào đề cập đến phục vụ ăn uống trong các chiến dịch quảng bá tương lai. Thế nên, kết quả cuối cùng là thức ăn vẫn dở như xưa, hàng khách tiếp tục than phiền, còn phi hành đoàn, vì cảm

thấy bị sỉ nhục trước toàn bộ sự việc, đã thôi không còn chuyển thông tin lên cấp trên nữa, vì họ biết chỉ là công cốc. Đúng là một kết quả thua-toàn-diện cho cả công ty, hành khách và đội ngũ nhân viên, trong khi đáng ra, tiền của và sức lực chỉ đơn giản nên được dùng để khắc phục chất lượng thức ăn dựa trên hiểu biết đầy đủ của phi hành đoàn về những gì hành khách ưa thích.

"TÔI SẼ CHƠI Ở NGÂN HÀNG THÊM LÁT NỮA"

Nói chuyện về hàng không thế là đủ, ta quay trở lại với Virgin Money. Khi chúng tôi mua lại Northern Rock và các chi nhánh trên những tuyến phố chính, cũng giống như với chuỗi Virgin Megastore, Train và Atlantic, chúng tôi coi nó như một cơ hội đáng phấn khởi khác để bước vào và phá vỡ hiện trạng của một ngành kinh doanh đang khẩn thiết cần một cú lắc đến nơi đến chốn. Trong mọi ngành kể trên, các quy tắc phổ biến đã xác lập với mẫu thức chung khá thấp, và địa hạt ngân hàng bán lẻ cũng không khác gì. Bất kể sự trỗi dậy của các cây rút tiền tự động (ATM) và giao dịch trực tuyến đóng vai trò ra sao trong việc tự động hóa cách thức chúng ta thực hiện các thủ tục ngân hàng, thì những sở giao dịch thực tế vẫn giữ vai trò quan trọng, song hành với nó là thành tố con người cực kỳ thiết yếu. Chí ít là ở Vương quốc Anh, cách làm này trong thế giới ngân hàng chẳng thay đổi là mấy, từ khi tôi mới là một đứa trẻ, cho tới tận ngày nay!

Chúng tôi thật may mắn có được Jayne-Anne Gadhia cho vị trí Giám đốc Điều hành tại Virgin Money. Vào năm 2001, khi chúng tôi bán lại Virgin One cho Ngân hàng Hoàng gia Scotland, tôi nhớ mình đã gọi điện cho Jayne-Anne để nói rằng tôi thấy rất tệ vì việc cô phải ra đi, và cứ như thể cô bị gộp chung kiểu "cá mè một lứa" cùng toàn bộ đồ đạc trong thương vụ này vậy. Chúng tôi rất tiếc phải chứng kiến cô rời đi, nhưng RBS rõ ràng nhìn nhận cô là một thành tố quan trọng trong khối tài sản họ mua lại. Dù sao đi nữa, ngay lúc đấy tôi đã nói rằng nếu cô muốn trở về, tất cả những gì cô cần làm chỉ là gọi cho tôi một cuộc, cô ngỏ ý cảm kích vì những gì tôi nói. Nhưng dường như cô cũng ghi nhớ cuộc trò chuyện ấy: tôi mừng vui khôn tả khi sáu năm sau, cô gọi điện và nói rằng cô đã sẵn sàng "trở về tổ ấm". Jayne-Anne đến gặp chúng tôi chỉ vài ngày sau, và trong vòng hai tuần, thương vụ hoàn tất – cô còn đưa về cùng mình 82 nhân viên để hỗ trợ tái lập Virgin One ngay tại nơi nó đã khởi phát nhiều năm về trước.

Nhớ lại ngày ấy, tôi vui vì Jayne-Anne đã tình cờ xem ti vi vào tối Chủ nhật nọ và thấy chương trình thảo luận về những khó khăn đặt ra với Nothern Rock, một ngân hàng đình đám, sừng sỏ ở mạn

Bắc nước Anh, đang rơi vào cuộc khủng hoảng tài chính năm 2007. Rõ là một chuyên gia ngân hàng trên tivi đã nói điều gì đó kiểu như: "Cái mà ngân hàng này cần chính là ai đó như Richard Branson ra tay giải quyết khó khăn và nắm quyền điều hành." Jayne-Anne lập tức gửi e-mail cho tôi và nói rằng: "Có lẽ đấy không phải ý tồi, ta nên bàn bạc thêm xem sao." Chúng tôi bàn bạc thật – và sau một cuộc điện thoại cho Bộ trưởng Tài chính đương nhiệm Alistair Darling, ngay ngày kế tiếp, chúng tôi đã khởi sự một việc sẽ trở thành cuộc truy cầu suốt bốn năm ròng rã, đầy nhọc nhằn nhưng cuối cùng cũng tới đích: tháng Một năm 2012, Nothern Rock chính thức trở thành một phần của Virgin Money khi chúng tôi mua lại ngân hàng này từ chính phủ Anh.

Và ai cũng nhất trí là mọi chi nhánh của Nothern Rock sẽ được khẩn trương đặt lại thành thương hiệu Virgin Money khẩn trương, và chỉ cần vậy, chúng tôi chợt nhận ra lần đầu tiên, Virgin đã có mặt tiền chi nhánh ở toàn phố lớn. Nothern Rock có rất nhiều nhân viên tuyệt vời, nhưng rất dễ hiểu, họ có cảm giác thua cuộc khi ngân hàng của mình bị phá sản rồi nằm dưới quyền điều hành của nhà nước suốt bốn năm. Đang xuống đèo, lại leo dốc! Một cú nhảy chỉ qua một đêm, từ chỗ là nhân viên nhà nước sang làm việc cho Virgin là biến đổi quá kịch tính (mong không phải là bi kịch) mà tôi có thể tưởng tượng được. Thế nhưng, hiệu ứng ta chứng kiến thật tuyệt vời, khi tất cả mọi người dường như được nạp lại đầy năng lượng và vui sướng trước cơ hội góp phần mình trong một khởi đầu hoàn toàn mới mẻ.

Chúng tôi nhanh nhẹn khoác cho mỗi chi nhánh một diện mạo mới mẻ, hiện đại tột bậc, ngoài các sản phẩm ngân hàng mới cùng dịch vụ người-thực tuyệt hảo vốn đã trở thành một kỳ vọng với thương hiệu Virgin. Nhưng thế vẫn là chưa đủ. Xem xét tình hình qua ống ngắm góc rộng lần nữa, ý tưởng phải làm điều gì đó khác biệt triệt để lại nảy ra. Nguồn cảm hứng của chúng tôi xuất hiện phần lớn là nhờ một ý tưởng rất hay ho nhưng hiện không còn tồn tại mà Jayne-Anne vẫn nhớ tại Ngân hàng Hoàng gia Scotland ở Edinburgh. Hình như vào năm 1964, họ khai trương một khu được đặt biệt danh là "Chi nhánh Quý cô" (Ladies Branch). Đó căn bản là một ngân hàng kiêm phòng trà dành riêng cho phụ nữ, được thiết kế để giúp các khách hàng nữ giới cảm thấy bớt sợ hãi những trải nghiệm giao dịch ngân hàng. Với đội ngũ nhân viên toàn là nữ giới, Ladies Branch phục vụ miễn phí trà, cà phê, âm nhạc du dương, thậm chí cả thuốc giảm đau! Thế nhưng, đến thập niên 1970, Ladies Branch phải hứng chịu những lời buộc tội vì phân biệt đối xử với nam giới và cuối cùng phải đóng cửa vào năm 1997. Lướt nhanh mười năm sau tới Virgin Money – bộ óc siêu

sáng tạo của Jayne-Anne đã nhớ lại ý tưởng Ladies Branch đúng vào khoảnh khắc cô nhìn thấy những căn phòng ốp gỗ sồi tuyệt đẹp mà chúng tôi (tình cờ) thừa hưởng ở Edinburgh, vốn hơi vượt quá nhu cầu làm dịch vụ ngân hàng, và thế là bùm – ý tưởng sảnh nghỉ Virgin Money (Virgin Money Lounge) đã ra đời. Một khác biệt lớn: hẳn nhiên, lần này, sảnh chờ dành cho tất cả mọi đối tượng: nam giới, nữ giới và trẻ em – còn thực hư vụ thuốc giảm đau thế nào, tôi không rõ.

Chúng tôi có một cương lĩnh ở Virgin Money với tên gọi "EBO", viết tắt của "Everybody Better Off" (tạm dịch: *Tốt hơn cho tất cả mọi người*), và những gì ta có ở đây là một ví dụ tuyệt hảo về mục đích cuối cùng của toàn bộ cuộc truy cầu. Cũng như các sảnh chờ bay Clubhouse tại Virgin Atlantic mà có vẻ hơi "quá lố" so với các tiêu chuẩn truyền thống, chuỗi sảnh chờ Virgin Money cũng cố tình vượt quá khuôn khổ. "EBO" dựa rất nhiều trên cơ sở "vẫn hoài nghi, nghĩa là chưa kết tội". Có quá nhiều doanh nghiệp và cá nhân sẽ tránh né những sáng kiến dù hay nhất, bởi e sợ rằng một số khách hàng hay nhân viên sẽ "bày trò với hệ thống" và lạm dụng sự tự do hoặc tín nhiệm bạn gửi gắm nơi họ. Nói cách khác, chỉ vì 2% hay 3% người dùng có thể lạm dụng điều gì đó, mà 97% còn lại sẽ bị từ chối quyền tiếp cận lợi ích đáng ra họ phải được tận hưởng và tôn trọng.

Với tư duy kế thừa từ hệ thống Clubhouse mà đã đoạt giải thưởng ở lĩnh vực hàng không, chúng tôi bỏ ra nhiều tháng trời sát cánh cùng các chuyên gia tư vấn thiết kế đến từ Allen International để phát triển ý tưởng sảnh nghỉ Money Virgin và trau chuốt đến từng chi tiết. Rất nhiều thời gian và nỗ lực được đổ vào tìm kiếm những địa điểm hoàn hảo nhằm biến ý tưởng sảnh chờ thành hiện thực. Chúng tôi muốn tránh kiểu thiết kế rập khuôn muôn nơi như một, nên đã trầy vi tróc vẩy phát triển các thiết kế riêng biệt nhằm tôn vinh mỗi công trình. Hai sảnh chờ đầu tiên khai trương ở Edinburgh và Norwich, sảnh Manchester nối tiếp vài tháng sau, và cả ba ngay lập tức gặt hái thành công.

Các sảnh nghỉ của chúng tôi không tọa lạc bên trong một chi nhánh ngân hàng (ít nhất như hiện nay), mà là những nơi trú ẩn độc lập, nơi khách hàng của Virgin Money có thể ghé tới xả hơi. Họ có thể bước vào dùng thức uống nóng hổi hay vài món ăn vặt cho vui, Wi-Fi miễn phí, sử dụng một trong các iPad, đọc báo và tạp chí mới ra lò, hay chỉ là ngồi nghỉ ngơi mà chẳng làm gì hết. Trẻ nhỏ cũng được đón chào với một khu dành riêng ở mỗi sảnh nghỉ, với đồ chơi, sách và các cần điều khiển trò chơi. Và những người quản lý các sảnh nghỉ Virgin Money luôn sẵn sàng phục vụ để

khiến khách hàng cảm thấy mình được chào đón. Dù bạn bắt buộc phải là một khách hàng, hoặc khách của một khách hàng Virgin Money để sử dụng sảnh nghỉ này, chúng tôi luôn coi đây là một địa điểm tuyệt vời để các nhóm thiện nguyện hoặc cộng đồng địa phương gặp gỡ trong những sự kiện chung sau giờ làm việc như triển lãm, tọa đàm hay ký tặng sách. Và một "đòn kết liễu" ắt phải là thông tin này: mỗi sảnh nghỉ có hẳn một cây dương cầm! Hơi quá lố chăng? Chắc vậy, nhưng này, tại sao lại không chứ? Các cây dương cầm thường xuyên được chơi tuyệt hay bởi một số khách hàng tài năng (và thi thoảng là những người chưa tài năng lắm, nhưng ai chẳng phải khởi đầu từ đâu đó), và trong suốt dịp Lễ hội Edinburgh, chúng tôi thậm chí còn được một số nghệ sĩ đẳng cấp thế giới ghé qua và tổ chức một buổi hòa nhạc nho nhỏ ngẫu hứng kia đấy. Thành viên câu lạc bộ thực sự riêng tư này phải trả gì? Không gì hơn: trở thành một khách hàng của Virgin Money.

Có lẽ tôi không nên công bố số liệu sau, vì sợ mọi ngân hàng sẽ tìm cách bắt chước theo mất, nhưng các chi nhánh có sảnh nghỉ của Virgin năm ngoái đạt doanh thu trung bình cao hơn 300% so với những chi nhánh không có sảnh chờ. Đúng là một minh chứng nữa cho triết lý *"Everybody Better Off"*!

Dẫn dắt những cách tân ý nghĩa với phương châm "EBO" luôn ở vị trí cốt lõi của mỗi doanh nghiệp thuộc Virgin, và suốt gần nửa thế kỷ kinh doanh, chúng tôi đã có vinh dự được sát cánh, học hỏi từ một số những gương mặt trẻ tuổi đáng mến và truyền cảm hứng nhất. Tôi thường được ghi nhận công trạng nhiều quá mức cho những gì chúng tôi đã gặt hái ở Virgin, một điều có lẽ khó tránh ở mức nào đó, khi tên tuổi của tôi với danh tiếng thương hiệu liên quan quá chặt chẽ với nhau. Hay như rất nhiều nhà bình luận đã nhận xét suốt vài chục năm qua: "Đôi khi khó mà tách bạch khi nào thì thương hiệu dừng lại và Branson bắt đầu."[10] Vai trò của tôi, đặc biệt trong những năm gần đây thường là người tạo điều kiện và trao khả năng. Tôi dọn sẵn bàn cho các doanh nhân và cả nhóm "doanh nhân nội bộ" do chúng tôi tự phát triển làm những gì họ giỏi nhất bằng cách "chống lưng" cho họ và tạo cho họ một môi trường mang tính hỗ trợ, để họ ấp ủ những ý tưởng của mình, phát triển lên và biến chúng thành hiện thực.

[10]. Nguyên văn là: It's sometimes hard to figure out where the brand stops and the Branson begins. Ở đây tác giả (câu nói) chơi chữ giữa brand (thương hiệu) và Branson (Richard Branson) để thể hiện ý: "phong cách cá nhân của Richard Branson" đậm nét đến thế nào trong bản sắc của thương hiệu Virgin. (ND)

Trong rất nhiều phản hồi chúng tôi nhận được từ khảo sát lãnh đạo Virgin mà tôi nhắc tới trong mấy chương trước, có câu trích dẫn từ một nhân viên tại Virgin Limited Edition (bộ phận chuyên kinh doanh các điểm nghỉ dưỡng hạng sang như đảo Necker) nói về một lãnh đạo cấp cao như thế này:

"Anh cho tôi một sợi dây và chỉ nói rằng, nhìn này, tôi ở đây để giúp. Tôi ở đây để đỡ bạn nếu lỡ bạn bị ngã… anh để tôi được mặc sức tự do và với tôi, điều đó thật quá tuyệt vời. Nó mang lại cho tôi cảm giác về mục tiêu, nó khiến tôi cảm nhận được động lực, nó cho phép tôi đưa ra quyết định."

Từ "cách tân" có xu hướng khiến hầu hết mọi người nghĩ về những nơi như Thung lũng Silicon (với rất nhiều điểm tương tự như loài cá mập), về những tiến bộ công nghệ lớn lao cùng những công ty sở hữu nguồn ngân sách nghiên cứu và phát triển còn đồ sộ, ghê gớm hơn. Nhưng những câu chuyện tôi ưa thích lại luôn là chuyện kể về những con người đưa ra một ý tưởng giản đơn, trong túi chẳng mấy cắc bạc hoặc thậm chí không có tiền, thế mà họ tạo ra những thành công rực rỡ từ ý tưởng của mình. Ngoài những tấm gương như Sergey Brin và Larry Page, Steve Jobs, Mark Zuckerberg và nhiều người khác đủ tiêu chuẩn để được liệt vào nhóm đó, còn rất nhiều người ít tiếng tăm nhưng cũng gắn với những câu chuyện ấn tượng chẳng kém, ví dụ như Sara Blakely – một quý cô mà con đường sự nghiệp có nhiều điểm tương đồng đến sững sờ với bản thân tôi.

CO GIÃN TRIỆU LẦN

Tôi gặp Sara lần đầu tiên khi cô trở thành thí sinh trong chương trình truyền hình một-mùa-duy-nhất năm 2004-2005 ở Mỹ của tôi có tên *The Rebel Millionaire*. Khi cô tham gia cùng chúng tôi trong vòng mười tuần lễ để quay toàn bộ loạt chương trình, tôi rất ngạc nhiên khi biết rằng bốn năm nay, cô đang trong quá trình xây dựng một thứ nghe chừng là cơ-nghiệp-một-tay-phụ-nữ-làm-nên. Khi tôi hỏi ai coi sóc cửa hàng trong khi cô đi vắng, cô nói gọn một câu: "Ôi, chẳng phải lo gì – tôi đã có Laurie-Ann túc trực ở đấy, và tôi tin cậy cô ấy tuyệt đối để duy trì mọi việc êm đẹp." Tôi vẫn nhớ rằng khi nghe câu đấy, tôi cứ băn khoăn không rõ liệu mình có bao giờ đủ dũng khí đi xa khỏi Virgin trong vòng vài tháng khi nó hoạt động được bốn năm hay không. Nói thật lòng, và không có ý xem thường các đồng nghiệp của tôi lúc bấy giờ, câu trả lời đơn giản "Không đời nào!" vang vọng.

Mặc dù Sara là á quân chung cuộc của Rebel Billionaire, cô đi vắng

mười tuần rồi quay trở lại với việc kinh doanh, nơi cô lặng lẽ tiếp tục con đường trở thành một trong những nữ tỷ phú tay-trắng-làm-nên trẻ tuổi nhất (ở tuổi bốn mươi mốt) của Mỹ. À, mà tôi còn quên chưa nói, Sara (nếu bạn vẫn chưa biết) chính là sáng lập viên và Giám đốc Điều hành của Spanx, công ty chuyên về đồ lót định hình mà cô khởi sự ngay tại căn hộ của mình với chỉ vỏn vẹn 5.000 đô-la trong ngân hàng. Sara đã không qua nổi bài thi tuyển đầu vào trường luật, và thế là cô trở thành một chuyên viên chào bán máy photocopy tận cửa – một công việc cô làm suốt năm năm ròng, điều này nói lên rất nhiều về lòng kiên trì của cô.

Sự ra đời của Spanx là một trường hợp doanh nhân điển hình, khi bạn không thể tìm thấy một thứ đáp ứng được mong đợi của mình, thế là bạn bước ra và tự sáng tạo nó. Sara luôn mặc loại quần bó sát xén ống, nhưng gặp vấn đề là quần cứ bị kéo rút lên ống chân. Nên cô bắt đầu xem xét liệu mình có thể tạo ra một món đồ mặc định hình hiệu quả hơn. Cô mất hàng tháng trời gọi điện thoại và đến thăm rất nhiều nhà máy trước khi tìm ra một cơ sở ở Bắc Carolina sẵn sàng làm ra sản phẩm của cô. Trong khi chờ đợi, cô đã hoàn thiện sản phẩm mẫu – suốt thời gian dài, đó chỉ là một tổ hợp rất khó coi của đồ lót, các dải băng co giãn và ghim giấy.

Tiếp đến là quyết định tên thương hiệu. Sara nghe được ở đâu đó rằng những cái tên có chữ K rất đắt hàng, nên cô đưa ra cái tên Spanks (nghĩa là "đét mông"), một tên gọi khiến rất nhiều cư dân trong Vành đai Kinh thánh thấy quá ư báng bổ. Thế là cô đặt món quần áo vào một cái hộp đỏ và chỉnh cái tên thành Spanx – người ta vẫn thấy quá báng bổ, nhưng cô nghĩ thế thì vui hơn. Sara kể: "*Tôi sáng chế mặt hàng ở một trong những hạng mục sản phẩm buồn tẻ nhất trên đời. Nếu mặc một bộ đồ lót định hình, bạn còn chẳng dám hó hé kể với ai ấy chứ.*" Nhưng đó là trước khi Spanx biến đổi toàn bộ luật lệ cuộc chơi!

Sara-nhà sáng chế đã trở thành Sara-cô-bán- hàng. Do không có ngân sách để tham gia các hội chợ thương mại, nên cô quyết định chủ động tấn công dữ dội. Cô bắt đầu tìm cách liên lạc thẳng với người phụ trách mua hàng cho Neiman Marcus, một trong những chuỗi cửa hàng sang chảnh nhất ở New York, nhưng chưa bao giờ "bắt" được người kia nhận cuộc gọi. Rồi một ngày, người mua hàng tình cờ nghe điện thoại, và Sara mau mắn nói một lèo toàn bộ bài chào hàng đã tập dượt làu làu rồi kết lại bằng câu: "Và nếu chị cho tôi một cuộc hẹn, tôi sẽ bay đến New York để gặp một mình chị." Người mua hàng bị ấn tượng mạnh trước năng lượng và bầu nhiệt huyết của Sara với sản phẩm, Sara có được cuộc hẹn,

và tiếp đó là hợp đồng bán hàng. Sara – nhân viên PR kiêm gương mặt đại diện của công ty còn gặt hái được vận may khổng lồ khi bà hoàng truyền thông Oprah Winfrey nêu tên Spanx là một trong những thứ "yêu thích trong năm 2000" của bà. Phi thường làm sao, thời điểm bấy giờ, Spanx thậm chí còn chưa có nổi một trang web; thế mà ngay trong năm đầu tiên, tổng doanh số của họ đạt con số khủng là 4 triệu đô-la! Trong năm tiếp đó, QVC, kênh bán hàng tại nhà qua truyền hình đã chọn sản phẩm này, và doanh thu tăng gấp đôi. Sara đang trên đường tới thành công, và không có gì cản nổi bước cô kể từ đó. Đến năm 2012, doanh số lên đến 700 triệu đô-la và Sara sở hữu một thương hiệu mà, cũng giống như Google với công cụ tìm kiếm, đã gắn liền với phân khúc thị trường cô tạo ra.

Phải rồi, hẳn bạn đang băn khoăn tự hỏi đích xác đâu là những điểm tương đồng giữa sự nghiệp của Sara và của tôi? Thế này nhé, cũng như tôi, cô không học đại học. Cô nảy ra ý tưởng về một sản phẩm chưa từng tồn tại và bắt tay vào tìm cách lấp chỗ trống. Một tay cô làm tất cả mọi công việc trong những năm tháng đầu tiên. Cô chọn cái tên thương hiệu hơi ngỗ ngược và gây tranh cãi. Đỏ là màu bao bì đóng gói sản phẩm đặc trưng của cô, và trên đó có vẽ hình vài cô gái, cũng hệt như nhãn hiệu đĩa hát Virgin thuở sơ khởi. Thế nhưng, quan trọng hơn, là bằng cách tự làm mình nổi bật lên qua những phương kế bán hàng và quảng bá đột phá, thông minh, chi phí thấp, chúng tôi đều gây dựng được những công ty thành công từ con số 0 với sự hỗ trợ của rất nhiều nhân viên trung thành cực độ và hết sức năng nổ.

Chúng tôi đều yêu những gì mình làm, nhưng chúng tôi đã học được nghệ thuật giao việc từ rất sớm, và chúng tôi đều tin tưởng vào đáp đền tiếp nối. Sara trở thành một trong những người phụ nữ đầu tiên (là cá nhân độc lập, chứ không phải trong cặp đôi) đăng ký tham gia quỹ Giving Pledge của Bill Gates và Warren Buffett, trong đó cô (và tôi cũng đã làm vậy) đồng ý đóng góp một nửa gia tài của mình cho quỹ từ thiện.

Sau màn thể hiện tuyệt vời của cô trên chương trình *The Rebel Billionaire*, Sara cuối cùng cũng không giành chiến thắng, vì tôi thấy cô đã ở sẵn trên con đường gặt hái thành công với Spanx rồi. Thế nhưng, để thể hiện lòng biết ơn với những nỗ lực cô bỏ ra cho chương trình, tôi đã tiễn cô về với một tấm séc cá nhân trị giá 750 nghìn đô-la để giúp cô thành lập The Sara Blakely Foundation, cam kết (cố tình chơi chữ, tôi chắc chắn) "gác một chân" hỗ trợ nữ giới toàn cầu và tại địa phương thông qua giáo dục cũng như kinh doanh.

Câu chuyện tuyệt vời của Sara là nguồn cảm hứng lớn lao cho tất cả mọi người, nhưng đặc biệt là cho các nữ doanh nhân trẻ tuổi, những người có lẽ cảm thấy cả thế gian đè nặng trên vai mình. Những gì Sara gặt hái được dù không có nguồn tài chính từ bên ngoài, không gì khác ngoài một ý tưởng vĩ đại, lòng quyết tâm và sự kiên trì không gì lay chuyển để thực hiện bằng được ý định chính là tinh thần doanh nhân đáng đưa vào sách giáo khoa!

Chương 11
Tuyển người, rồi giữ người

Dấn thân vào một thế giới số hóa

Vua Richard Đệ Tam trong kịch của Shakespeare phán câu "cho hắn bay đầu" hết sức tùy tiện, còn Donald Trump thì mở rộng độ nhận biết thương hiệu thông qua chương trình truyền hình thực tế The Apprentice (Người tập sự) với một tuyên bố yêu thích: "Anh bị sa thải." Về phần mình, để ai đó ra đi chưa bao giờ khiến tôi cảm thấy gì khác ngoài buồn rầu. Tôi luôn cảm thấy rằng những vụ sa thải phần lớn là bản cáo trạng nói lên thất bại của công ty, hơn là của người lao động – bất kể hoàn cảnh ẩn sau đó là gì đi chăng nữa.

Ngược lại, tôi luôn luôn có được niềm mãn nguyện lớn lao từ việc nói với ai đó: "Bạn được tuyển!"

VÌ SAO TUYỂN DỤNG NÊN LÀ ƯU TIÊN SỐ MỘT

Bất kể bạn đang trù tính khởi nghiệp, chuẩn bị giới thiệu mới hay mở rộng việc làm ăn, thường khó mà biết rõ việc nào phải giao làm, việc nào tạm dừng, và việc nào phải giải quyết ngay tắp lự. Theo kinh nghiệm của tôi, nếu có một lĩnh vực bạn nhất quyết phải nhúng tay vào và đích thân thực hiện phần lớn công việc, thì đó chính là quá trình tuyển dụng. Tuy tôi tin vào phân công phân nhiệm, nhưng việc trao giấy chứng nhận vào tay quản lý chủ chốt là việc bạn phải làm: nhớ rằng đây chính là những con người mà bạn sắp sửa giao phó rất nhiều quyết định trọng đại, và chẳng mấy chốc, tốt nhất là họ nên trở thành những người khiến bạn cảm thấy tin cậy tuyệt đối!

Nếu bạn đang đọc những dòng này và nhủ thầm rằng công ty của

bạn lớn quá rồi, bạn quá quan trọng, quá bận rộn để phải dính dáng vào mấy việc xoàng như thuê nhân viên (Ta có hẳn một phòng "nhân sự" lo vụ này rồi còn gì?), thế thì bạn nên nghĩ lại. Tôi luôn khăng khăng đòi phải được tham dự vào các quyết định tuyển dụng nhân sự cấp cao trong mọi công ty thành viên của Virgin, dù đôi khi điều đó nghĩa là đưa ứng viên bay đến tận đảo Necker để gặp tôi, về việc này, tôi chưa mấy khi phải nghe than phiền! Kể cả tại Google – một công ty trị giá 400 tỷ đô-la, hiện vẫn đang tuyển dụng khoảng 4 nghìn người mỗi năm – sáng lập viên kiêm Giám đốc Điều hành Larry Page vẫn nhất quyết phải là người nắm toàn quyền nói lời "chốt" xem có gửi lời mời làm việc tới ứng viên nào đó được cân nhắc vào vị trí lãnh đạo trong công ty. Tự tôi thấm thía cách làm này mang lại hiệu quả ra sao trên khắp tập đoàn Virgin, và tôi cũng biết, từ những cuộc trò chuyện riêng tư với Larry, rằng anh nhìn nhận việc mình can dự vào quá trình tuyển dụng không phải như kiểu vai trò mang tính biểu tượng khiến anh phải dành chút thời gian cho phải phép, mà hơn thế, đó là một trong những phần quan trọng nhất của công việc anh đang nắm giữ.

Tôi chắc chắn rằng Larry Page và người cộng sự Sergey Brin của anh vẫn nhớ rõ mồn một (vì Google "mới" được thành lập năm 1998) rằng các sáng lập viên của một công ty không tránh khỏi việc phải ôm đồm đủ loại nhiệm vụ trong vài năm đầu tiên. Trong trường hợp của Virgin, ra đời trước Google hơn ba chục năm, tôi cáng đáng tất cả, từ việc thư ký cho tới (thật đáng sợ) sổ sách kế toán tại những công ty đầu tiên. Thế nhưng, cũng như mọi doanh nhân trẻ khác, bài học kinh doanh lớn đầu đời của tôi chính là phải phân công nhiệm vụ, nếu bạn muốn việc làm ăn của mình sống sót và (lý tưởng nhất là) tăng trưởng. Thật khó ngoài sức tưởng tượng để nhận biết việc này ngay từ đầu, nhưng bạn nên tuyển dụng với con mắt nhìn xa trông rộng, lường trước đến cả thời điểm bạn giao phó lại chính vị trí Giám đốc Điều hành và lùi khỏi các hoạt động thường nhật của doanh nghiệp, để tập trung vào đảm bảo rằng công ty bạn chuẩn bị sẵn sàng cho những bước sắp tới. Sara Blakely có lần kể với tôi: "Việc thông minh nhất tôi từng làm ngay từ hồi đầu đó là tuyển những người có sở trường là những điểm tôi còn yếu." Mức độ tự ý thức và khôn ngoan ngay từ giai đoạn sớm đến bất thường ấy có lẽ là một trong những nhân tố lớn nhất đóng góp vào việc Sara đã xoay xở thành công để gây dựng cơ nghiệp trị giá cả tỷ đô-la từ con số 0 chỉ trong vòng hơn chục năm.

Còn với trường hợp của tôi, tôi nghĩ phần lớn là do mắc chứng khó đọc mà từ lúc mới chập chững kinh doanh, tôi đã bắt buộc phải

học cách vận dụng thành thạo nghệ thuật ủy nhiệm. Tôi đã sớm ngộ ra từ nghiệp học hành ngắn ngủi của mình rằng có những nhiệm vụ tôi thực sự loay hoay khổ sở, ví dụ như: dù tên gọi môn này có là "toán học" hay "kế toán", thì số má không phải là sở trường của tôi. Chúng tôi thuê một kế toán viên ngay từ đầu. Khi việc kinh doanh phát triển và tôi ủy nhiệm nhiều hơn, tôi vẫn cảm giác là mình có đủ nền tảng kiến thức để thoải mái tham dự vào gần như mọi quá trình ra quyết định quan trọng. Tuy vậy, ngay khi chúng tôi bước ra bên ngoài lãnh địa giải trí, thì rõ ràng rằng không thể làm như cách cũ được nữa, điều này tôi mau chóng phát hiện ra khi tôi đơn phương quyết định rằng đã đến lúc chúng tôi phải nhảy vọt một cú rất liều vào lĩnh vực hàng không thương mại.

LÁI MÁY BAY RA KHƠI

Khi chúng tôi chuẩn bị sẵn sàng để khai trương Virgin Atlantic, mà trong tay không có lấy một chút kinh nghiệm gì trong ngành hàng không, tôi mới nhận ra năng lực phân công phân nhiệm quan trọng đến mức nào. Nhờ sự trợ giúp từ Ngài Freddie Laker và nhiều người khác, chúng tôi mau chóng tập hợp một đội gồm toàn những chuyên gia hàng không giàu năng lực và rất thông minh để kết hợp cùng các quản lý kinh doanh giàu kinh nghiệm của Virgin. Roy Gardner, người đã trở thành Giám đốc Điều hành đầu tiên của chúng tôi, cùng David Tait, người điều hành mảng kinh doanh ở thị trường Mỹ chính là hai trong số những nhân sự đầu tiên chúng tôi nắm lấy. Cả hai đều từng cộng tác chặt chẽ với Ngài Freddie tại Laker Airways. Tôi mau chóng có cảm giác rằng Roy và David đã quá quen với việc có một ông sếp tường tận mọi ngóc ngách của ngành hàng không, nên tôi cho là họ rất thích được làm việc với một kẻ "lính mới" với ngành này, một kẻ sẵn sàng ủy nhiệm phần lớn việc ra quyết định vào tay họ.

Công việc với cơ ngơi mới mẻ này chẳng khác nào điều hành một công ty liên doanh liên kết. Và sự hòa trộn giữa những con người thuộc ngành công nghiệp âm nhạc hiện đang có sẵn ở Virgin với những nhân sự mới tuyển thuộc ngành hàng không hẳn nhiên đã tạo ra một trải nghiệm vô cùng thú vị về phản ứng qua lại. Rất nhiều lần chúng tôi không rõ liệu thái độ thoải mái kiểu Virgin "Ê, sao phải sợ, luật lệ được tạo ra là để phá đi mà" sẽ phản ứng ra sao khi trộn lẫn với những nguyên tắc "chuẩn chỉ" và cứng nhắc của ngành hàng không. Rõ ràng là chúng tôi không thể nào bảo một kỹ sư thử tháo rồi lắp một thiết bị nào đó vào chỗ khác để xem chuyện gì xảy ra, nhưng chúng tôi có thể gợi ý rằng có lẽ ta nên thử sử dụng nhà hàng món Pháp nổi tiếng Maxim's ở Paris với các

bồi bàn vận áo đuôi tôm để phục vụ khách hạng Upper Class. Thật buồn, việc này chẳng được nổi mấy tuần! Những món sốt kiểu Pháp sang trọng vốn rất ổn ở một nhà bếp ngang mực nước biển không còn đặc sánh ở độ cao hơn 10 nghìn mét, và tệ hơn thế: những cái vạt đuôi tôm liên tục làm các bồi bàn vấp ngã trong khi trèo thang xoáy ốc lên khoang trên của máy bay Boeing 747. Nhưng hẳn nhiên nó khiến chúng tôi được báo chí chú ý rất nhiều, như mọi nỗ lực mang lại đổi thay thực sự, nếu không thử, ta sẽ chẳng đời nào vỡ vạc ra được.

Phải tỏ lòng kính nể tới mọi người ở cả hai phía phương trình vì, có lẽ thật ngạc nhiên, chúng tôi chưa từng đụng độ gay gắt lần nào, ngược lại, hai nhóm nhanh chóng sát cánh với sự cân bằng thích hợp, cùng sự thấu hiểu xem đâu là những yếu tố mà phía bên kia cần đến để hoạt động trơn tru, và đâu là chỗ cần thêm những thử nghiệm nghiêm túc nữa. Trong thời gian chỉ năm tháng cộng tác vô tiền khoáng hậu, cả đội không chỉ đưa một hãng hàng không vượt-Thái-Bình-Dương mới toanh cất cánh (đúng nghĩa đen) mà đồng thời còn thành công trong việc sáng tạo và cung cấp dịch vụ ở đẳng cấp mà tôi hằng mong mỏi và rất đông hành khách sẽ còn trân trọng trong nhiều năm tới nữa. Nếu tôi không cam tâm tình nguyện cũng như đủ khả năng lùi lại và để họ thỏa sức triển khai công việc, thì kết quả hẳn đã khác rất nhiều.

Tuyển đúng người là một kỹ năng, và cũng như hầu hết mọi việc trên đời, có công mài sắt có ngày nên kim, nhưng có vài cách làm tắt rất hay có thể giúp bạn học hỏi nhanh hơn. Sau đây là vài mẹo của tôi để nhận biết những người tuyệt vời và xây dựng đội ngũ của bạn.

TÍNH CÁCH VÀ VĂN HÓA

Mặc dù chắc chắn không dính dáng gì đến việc tuyển người, cây bút tiểu luận người Mỹ thế kỷ XIX Ralph Waldo Emerson có lần từng viết: *Tính tình cao hơn học vấn.* Tôi hết lòng tán thành lối suy nghĩ này, mặc dù công việc khám phá tính cách thực của một ứng viên tuyển dụng có thể là thách thức cam go. Về bản chất, một cuộc phỏng vấn chính là trò chơi lật tẩy xem liệu tính cách của một ứng cử viên nào đó có phù hợp với văn hóa công ty hay không. Một cách tuyệt hay để kiểm tra điều này chính là yêu cầu hai hoặc ba nhân viên sẽ làm việc với ứng viên này tham gia cùng bạn ở thời điểm nào đó trong cuộc phỏng vấn, và xuất hiện cùng vài câu hỏi họ tự chuẩn bị sẵn.

Khi các nhân viên của bạn bắt đầu trò chuyện với ứng viên, đó chính là lúc bạn lắng nghe và quan sát, không chỉ là những lời trao đổi, mà còn cả những ngôn ngữ cơ thể mang tính biểu cảm, rất có thể điều này chỉ cho thấy những gì họ nói ra và nghĩ trong đầu không hề giống nhau. Họ bắt chuyện với nhau ra sao? Mặc dù chút ngại ngần căng thẳng là lường trước được, nhưng hãy tìm kiếm ai đó có khiếu hài hước, ai đó vui nhộn, thân thiện và biết quan tâm, vì đó là một người có thể hiểu về cộng tác và sẽ giúp đỡ người khác. Nếu rõ ràng họ là kiểu cực sợ phỏng vấn, tôi thường chủ động phá băng bằng cách yêu cầu họ kể tôi nghe một chuyện cười. Thật tuyệt vời, là việc kể chuyện cười, dù vụng về đến mấy, cũng có thể khiến ai đó tự cười bản thân, rồi bước ra khỏi vỏ ốc. Thật ra, là một trong những người kể chuyện cười nhạt nhất thế gian, tôi rất lấy làm cảm thông với những người ấp úng ngay sau câu mở đầu: "Anh đã bao giờ nghe chuyện về..."

Ở Mỹ, đội kinh doanh khách sạn của chúng tôi đã có vài cải tiến cực kỳ sáng tạo ở mặt trận tuyển dụng khi chúng tôi tăng tốc để khai trương cơ ngơi đầu tiên ở Chicago vào cuối năm 2014. Thay vì lội qua hàng trăm, nếu không muốn nói là hàng nghìn lá đơn xin việc, chúng tôi đã tạo ra một "cơn sốt" ở địa phương trên truyền thông xã hội và tiến hành những cuộc tuyển dụng tại trận. Kế hoạch ở đây là chạm đến cả những khán thính giả chưa hẳn đã nghĩ đến thay đổi việc làm, và lôi cuốn sự chú ý của họ bằng một thứ có vẻ như một con đường sự nghiệp mới mẻ thú vị trong một môi trường làm việc tuyệt vời. Trong các buổi phỏng vấn nhóm của chúng tôi, ứng viên có thể thấy mình đang chơi Twister với các đồng nghiệp tương lai, hoặc chơi trò sắm vai kiểu dẫn một khách hàng cao niên bát tuần vào tận phòng của bà. Ý tưởng ở đây là để tính cách của ứng viên tự hiển hiện qua những tình huống mô phỏng đời thực, chúng tôi mong tìm được những con người có thể tươi cười và thoải mái bên khách hàng, một điều bạn không thể dễ dàng khám phá ra nhờ đọc một bản sơ yếu lý lịch và đặt ra các câu hỏi bên bàn phỏng vấn.

SƠ YẾU LÝ LỊCH LÀ TẤM GIẤY KHÔNG HƠN

Hiển nhiên là một bản sơ yếu lý lịch đẹp đẽ thì quan trọng thật, nhưng nếu bạn tuyển một người nào đó chỉ vì những lời họ tự nói về bản thân trên giấy, vậy mất thời gian để phỏng vấn làm gì. Một câu hỏi hay để đặt ra cho một ứng viên, đó là cô ta/anh ta còn chưa đưa cái gì vào bản lý lịch. Tôi luôn coi trọng năng lực hơn là chuyên môn. Mặc dù bạn cần thuê chuyên gia cho vài vị trí, nhưng hãy cân nhắc kỹ càng, những ứng viên đã thăng tiến ở vài chuyên ngành và công việc khác nhau thường linh hoạt hơn, có

các kỹ năng có thể chuyển đổi, và tiềm ẩn năng lực ứng xử với các vấn đề một cách sáng tạo. Chứ còn kiểu "chuyên gia" tiềm-ẩn vốn đã quen nếp ở đâu đó suốt vài năm, nhiều khả năng sẽ chỉ đơn giản sao chép lại cách làm việc gần như vận-dụng-trí-nhớ vào vị trí mới mà thôi. Rõ ràng là sự pha trộn đẹp đẽ giữa kinh nghiệm và tư duy mới mẻ là phương án lý tưởng, nhưng cân nhắc cho kỹ càng, tôi trông đợi những giải pháp tươi mới và khách quan hơn xuất phát từ một kẻ-ngoại-đạo ít chuyên môn, nhưng nhanh trí và giàu óc hiếu kỳ hơn là những chuyên gia kiểu chuồn chuồn điểm nước.

Cũng chớ có vội kết luận ai đó từng làm cho năm công ty khác nhau trong vòng năm năm trở lại đây là "không thể giữ nổi một công việc", rất có thể công việc đó không giữ chân nổi họ! Hãy cứ thẳng thắn mà hỏi những câu sắc lẹm, kiểu như họ đang tìm kiếm điều gì, và tại sao bạn lại nên tuyển họ nếu như họ chỉ ở lại công ty một năm mà thôi. Thay vì trở thành một viên đá lát tiếp theo trên con đường của họ, liệu bạn có thể nào mang lại cho họ những gì họ kiếm tìm ở một điểm đến hấp dẫn chung cho cả hai bên?

Trên hết, chớ có bám lấy bằng cấp không thôi. Một người có nhiều bằng cấp trong lĩnh vực của bạn không hẳn lúc nào cũng giỏi hơn một người nắm trong tay kinh nghiệm rộng khắp cùng một cá tính tuyệt vời. Tương tự như thế, cái lối bày tỏ rằng ai đó "vượt quá yêu cầu cho vị trí này" là nhảm nhí hoàn toàn; nếu họ muốn có thay đổi về nhịp độ hay một hướng đi mới, thì quyền quyết định là ở họ chứ.

LIỀU TIN Ở CON NGƯỜI

Tôi luôn là một kẻ sùng tín với việc tin tưởng ở bản năng của bạn khi phỏng vấn ứng viên. Ấn tượng đầu tiên không quyết định tất cả, nhưng nhớ rằng phản ứng trước nhất mà bạn có được khi gặp gỡ một ứng viên phỏng vấn, khả năng cao là dựa trên ấn tượng tốt nhất họ có thể tạo ra. Nên nếu ngay từ cái nhìn đầu tiên, trực giác của bạn đã thét gào "Anh đùa tôi chắc!", vậy thử hình dung xem họ sẽ thể hiện thế nào khi không phải gồng mình cố gắng, và liệu bạn có muốn người này bước vào một căn phòng với vai trò đại diện cho công ty mình không.

Nhưng đồng thời, tôi cũng khám phá ra rằng có những người thoạt nhìn thì có vẻ lập dị, nhưng hóa ra lại là những nhân vật không thể thiếu được: một quái kiệt nhìn ra những cơ hội dị thường ở những nơi mà kẻ khác chỉ thấy toàn là rắc rối, người như vậy tiếp lửa cho cả nhóm. Nên dù bản lý lịch của họ không hẳn là

phù hợp, người đó hơi khác biệt chút so với những thành viên còn lại trong đội ngũ của bạn, thì có thể đây là dịp tốt để liều một phen và tuyển họ vào.

Bất cứ khi nào có thể, hãy thăng chức cho nhân sự nội bộ. Nếu bạn luôn luôn tuyển dụng những con người tuyệt vời, thì khi một giám đốc hay quản lý rời đi, bạn nên cân nhắc kỹ việc đặt một nhân sự nội bộ vào cái ghế trống ấy nếu điều đó là khả thi. Thế nhưng, như đôi khi sự tình vẫn thế với những vị trí cao nhất, bạn không có trong tay một ứng viên thực sự sẵn sàng hoặc phù hợp, vậy chớ có mắc sai lầm thuyên chuyển ai đó vào vị trí chỉ vì "đến lượt họ". Và kể cả bạn có một ứng viên ưu tú ngay trong nhà, thì cũng chẳng hại gì khi ta quảng cáo về vị trí này, xem thử trên thị trường đang có những gì. Ứng viên nội bộ của bạn đột nhiên sẽ khác đi rất nhiều khi nhìn nhận trong bối cảnh là ai đó bạn chưa từng nghĩ rằng có ở đó hay hứng thú làm việc cho bạn.

Tuy thế, khi bạn có thể đề bạt ngay từ nội bộ, việc đó đương nhiên sẽ gửi đi một thông điệp tuyệt vời cho tất cả mọi người ở công ty rằng khi ta thể hiện niềm đam mê với công việc và những kỹ năng lãnh đạo trên mỗi bước đường đi, thì khả năng mở ra là vô tận. Chúng tôi có vô số câu chuyện thành công rực rỡ ở khắp tập đoàn, về những con người xuất phát ở những vị trí thấp nhất nỗ lực tiến lên quản lý cấp cao. Lấy ví dụ, Chris Rossi giờ đây là phó Chủ tịch Cấp cao của Virgin Atlantic tại Mỹ. Thoạt tiên anh làm việc ngay tại quầy thủ tục lên máy bay hồi Virgin mới bắt đầu đường bay tới Boston vào năm 1991. Tiếp đó, Chris chuyển vào đội bán hàng địa phương, cuối cùng được đề bạt lên phó Giám đốc Bán hàng trước khi trở thành nhân sự cấp cao của chúng tôi ở Mỹ.

Tại Virgin Active ở Nam Phi, Xiki Baloyi bắt đầu sự nghiệp vào năm 2003 ở vị trí lễ tân, cô đã qua đào tạo chuyên ngành quản lý thể thao, nhưng không tìm nổi việc trong mảng này. Là nhân sự đầu tiên của Virgin Active mà thành viên Active gặp gỡ khi bước vào câu lạc bộ, những kỹ năng đối nhân xử thế của Xiki tỏa sáng và nhanh chóng mang lại cho cô suất đề bạt lên vị trí huấn luyện viên thể hình. Ở đây cô thể hiện tinh thần tận tụy, không chỉ với việc nâng cao hình thể của thành viên câu lạc bộ, mà cả thúc đẩy động lực của họ nữa. Trong bảy năm trở lại đây, Xiki đã được thăng chức vài lượt, đến năm 2013, cô được chỉ định làm trợ lý Tổng Giám đốc tại câu lạc bộ mới của chúng tôi là Alice Lane.

Nhận biết những gương mặt như Chris và Xiki ngay ở giai đoạn phỏng vấn đòi hỏi nhiều thời gian và một liều lượng tò mò thích đáng. Bạn cần phải gặp qua rất nhiều người, tìm hiểu con người và

sự nghiệp của họ rồi chia sẻ với họ về bản thân cũng như công ty của bạn. Nên cứ thư giãn, bày tỏ chân thành. Suy cho cùng, những người mà bạn chọn sau rốt sẽ đóng vai trò quan trọng trong một cuộc phiêu lưu chung là xây dựng một doanh nghiệp.

Xem xét những thành tựu mà một ứng viên đã đạt được ở nơi khác thì đáng kể thật, nhưng tôi luôn tin rằng yếu tố đơn lẻ quan trọng nhất phải cân nhắc, đó là "hòa hợp về tính cách". Ý tôi là, liệu đây có phải một con người mà cốt cách, khiếu hài hước và cách ăn ở sẽ dễ dàng hòa hợp với văn hóa chung của công ty bạn không? Đóng một cái nắp vuông vào một cái lỗ tròn là việc quá dễ khi làm mộc, nhưng hiếm khi nào có tác dụng với con người. Mặc dù đa số các kỹ năng đều có thể học được, nhưng khi bàn đến tính tình con người, thì những gì mắt thấy khả năng cao là thứ ta nhận được – tất nhiên, với một lời cảnh báo trước, rằng những gì bạn thấy trong màn thể hiện phỏng vấn kiểu "cư xử đúng mực nhất" không phải lúc nào cũng là những gì bạn nhận được khi những ứng viên ấy đã xuất hiện trên bảng lương.

CÓ AI NGỜ

Một thực tế ở Virgin: chúng tôi cần rất nhiều kiểu giám đốc điều hành và quản lý cấp cao khác nhau để dẫn dắt hơn 50 nghìn nhân viên trong tập đoàn Virgin, giúp cho công việc làm ăn của chúng tôi luôn đúng mục đích và sinh lời. Bạn chẳng thể biết là những lãnh đạo tiếp theo ở công ty mình sẽ xuất hiện từ đâu. Chúng tôi tìm thấy lãnh đạo tuyệt vời ở khắp nơi: Có người đang năng nổ làm việc ngay trong các công ty thuộc Virgin, những người khác thì làm việc cho các đối thủ sừng sỏ của Virgin, hoặc đôi khi, họ cứ bỗng nhiên xuất hiện, như thể từ trên trời rơi xuống.

Một trường hợp như thế là khi Matthew Bucknall và Frank Reed xuất hiện tại văn phòng của tôi ở Holland Park năm 1997. Hai người bọn họ vừa bán đi câu lạc bộ thể hình Living Well, và đang kiếm cách gây dựng lại việc làm ăn tốt hơn, và lần này, cộng tác với thương hiệu Virgin là một phần chủ chốt trong kế hoạch của họ. Tôi đã nói ở đâu đó về giá trị của những bài giới thiệu ngắn gọn: vâng, kế hoạch kinh doanh của họ với Virgin Active chính là ví dụ chính xác nhất tôi từng thấy. Nó đơn giản chỉ nói rằng: "*Chúng ta muốn tạo ra một chuỗi cơ sở chăm sóc sức khỏe và thể hình toàn diện, với thương hiệu quy mô toàn cầu đầu tiên, với trọng tâm hướng vào khách hàng – dễ tiếp cận với một nhóm nhân khẩu-xã hội đông đảo, rộng khắp với mức giá cả hợp lý mà người tiêu dùng sẵn lòng và có thể chi trả.*" Tôi thích ý tưởng này ngay lập tức. Các câu lạc bộ sức khỏe và thể hình vui tươi, cách tân và dành cho tất cả

mọi người – thay vì phục vụ hạn chế – thực sự đáng đồng tiền bát gạo, đồng thời làm phong phú thêm đời sống của các thành viên câu lạc bộ. Ta đâu có gì để mà không thích một viễn kiến thế này? Tiếp đến, khi họ bổ sung thêm một lời hứa, rằng họ sẽ biến Virgin Active trở thành mảng kinh doanh trị giá tỷ-đô thứ chín trong tập đoàn Virgin, thì tôi biết nói gì đây, ngoài câu: "Mặc kệ nó, cứ chủ động làm tới đi!"

Tôi lệnh cho hai người bắt tay vào hành động với một yêu cầu chung chung: đi ra ngoài và dành một năm quan sát những gì đang diễn ra ở lĩnh vực này trên toàn thế giới, rồi quay trở lại và biến ước mơ của họ thành hiện thực. Năm 1998, câu lạc bộ đầu tiên khai trương ở một địa điểm có lẽ hơi khác thường là Preston, Lancashire và cứ thế chúng tôi trên đà tiến lên. Đến năm 2012, bộ đôi không chỉ thực hiện được tham vọng tạo ra chuỗi câu lạc bộ sức khỏe và thể hình tốt nhất thế giới, mà còn đạt mốc doanh thu từng hứa hẹn là một tỷ đô-la. Theo thống kê gần nhất, Virgin Active đã có gần 300 câu lạc bộ toàn cầu, với chừng 1,25 triệu thành viên, và vẫn chủ động bành trướng sang những thị trường mới.

Còn một ví dụ về lãnh đạo kiểu "của nhà trồng được", có hai gương mặt (giờ đã nên duyên chồng vợ) là Leesa và Kenton (Keny) Jones. Leesa khởi sự là một chuyên gia trị liệu làm đẹp trên chuyến bay của Virgin Atlantic trước khi đến đảo Necker làm một chuyên gia trị liệu spa, còn Keny ban đầu là một huấn luyện viên thể thao dưới nước cho trẻ em tại đảo. Trong khi làm việc cùng nhau, họ đã phải lòng nhau, đến khi là một cặp, họ trở thành một đội ngũ còn mạnh hơn. Keny thăng chức lên thành Giám đốc Hoạt động, còn Leesa trở thành Giám đốc Phụ trách Tiền sảnh, cả hai được lòng tất cả các khách hàng (cả những người cực kỳ khó tính) trên đảo. Điểm đến tiếp theo của họ là 2 năm ở Kasbah – với vị trí Tổng Giám đốc một cơ sở "chị em họ hàng" của Necker là Kasbah Kamadot ở Morocco, nơi thành công tiếp nối của cặp đôi đã mở đường cho công cuộc trở lại quần đảo Virgin, lần này là điều hành toàn bộ hoạt động với tư cách tổng giám đốc của Necker. Giờ đây, họ còn có hai em bé xinh đẹp là Theo và Zara luôn quấn quýt bên chân.

Leesa và Keny sinh sống, hít thở theo phong cách Virgin. Họ đều sở hữu nguồn cung bất tận những gia vị thần kỳ luôn phát huy tác dụng tuyệt vời với Virgin: tâm hồn tươi vui, trẻ trung cùng những kỹ năng đối nhân xử thế xuất sắc, kết hợp với tinh thần tập trung không ngơi nghỉ vào dịch vụ tuyệt hảo và thành công ở mỗi nhiệm vụ họ đảm nhận. À vâng, đời nào tôi quên, khiếu hài hước

luôn đúng lúc đúng chỗ của cặp đôi là quan trọng hơn hết, khi họ có một "gã sếp" (tôi chứ ai!) luôn soi mói khó tính, không chỉ làm việc, mà còn sinh sống sát sạt họ nữa chứ!

Trong khi Keny và Leesa trưởng thành ngay trong nội bộ Virgin Limited Edition, thì ngược lại, một số gương mặt lãnh đạo đã đến với chúng tôi từ vài kình địch đáng gờm nhất.

David Cush là Giám đốc Điều hành tại American Airlines hơn hai mươi hai năm trước khi gia nhập Virgin America. Ở đây, anh thực sự nâng niu cơ hội được làm việc trong một công ty quy mô nhỏ hơn, nơi mọi tiếng nói đều được lắng nghe. David đi tiên phong với chương trình đào tạo Refresh của Virgin America, đưa các nhân viên trở về trụ sở công ty tại San Francisco vào các phiên hoạt động thường niên kéo dài hai ngày để chia sẻ những kinh nghiệm của mỗi người trong việc duy trì dịch vụ khách hàng ở mức tuyệt hảo trên các chuyến bay, và, như trải nghiệm của riêng tôi trong lần tham gia gần đây nhất, bao gồm cả làm thế nào để bày ra một buổi tiệc vui nổ trời! Mọi nhân viên đều có mặt, bao gồm cả những quản lý cấp cao, khóa học "làm mới" nhấn mạnh vào giao tiếp, nhận biết và tinh thần cộng tác. David cũng sắp xếp để góp mặt thường xuyên hết mức có thể. Gần đây anh tham gia vào một phiên hoạt động, nơi các thành viên nhóm suy nghĩ và thảo luận về những cải thiện đối với một lĩnh vực (luôn rất nhạy cảm) là chính sách đi lại cho nhân viên. Tiếp sau đó, anh cam kết rằng những đề xuất tốt nhất của cả nhóm sẽ được áp dụng, khiến tất cả những người đóng góp đều vui vẻ. Tinh thần lãnh đạo của David đã biến hãng hàng không quốc nội đầu tiên của nước Mỹ khởi sự hoạt động ngay sau sự kiện 11/9 thành một doanh nghiệp được khen ngợi nhiệt thành, đoạt giải thưởng và gặt hái lợi nhuận.

THẢ NGƯỜI CỦA TÔI RA

Như tôi đã nói ngay từ đầu, tất cả chúng ta thường là sản phẩm sinh ra từ quá trình nuôi dưỡng của gia đình, và với nhiều người, là cả môi trường làm việc nữa. Nên khi bạn phỏng vấn ai đó đã có quá trình làm việc nhiều năm trong một môi trường nặng tính uy quyền độc đoán với phép tắc là luật lệ chặt chẽ (IBM luôn là ví dụ yêu thích của tôi cho những bộ máy kiểu này), thì cần nhớ rằng việc đó có những ưu nhược điểm riêng. Để tôi giải thích ý mình. Tôi luôn thích so sánh môi trường làm việc tại mỗi công ty thành viên của Virgin với kiểu "vườn thú không gian mở". Nói vậy, tôi không định gợi lên hình ảnh những con thú hoang dọa dẫm khách tham quan đâu, mà đúng hơn là một nơi, dù vẫn có phạm

vi nhất định, nhưng hoàn toàn không có chuồng trại. Phần lớn môi trường ở những tập đoàn quy mô lớn kiểu truyền thống đều có rất nhiều tường rào, chuồng trại. Bạn càng ở vị trí cao hơn trên thang bậc tôn ti, chuồng càng lớn hơn, và ngược lại. Tuy vậy, khác với chuồng trại ở vườn thú, vốn để nhốt chân "cư dân", thì phiên bản chuồng trại kiểu tập đoàn lại thường được sử dụng để chặn bước con người – một cánh cửa đóng im ỉm truyền đi thông điệp rõ ràng "không làm phiền", còn một cánh cửa mở toang đồng nghĩa với "ra ngoài ăn trưa".

Ở giai đoạn phỏng vấn, với những ứng viên xuất thân từ những môi trường rào giậu, rất dễ đoán là họ đều sẽ cảm thấy viễn cảnh bước vào vườn thú với không gian mở thoải mái là cực kỳ hấp dẫn. Họ thường sẽ nhanh nhẹn bày tỏ rằng bầu nhiệt huyết và óc sáng tạo kinh doanh của họ đã không được thật sự phát huy dưới sự giám sát ngặt nghèo của chủ lao động hiện nay (hoặc trước đây). Và mặc dù mọi điều họ nói là chân thành, thì có một hiểm họa cố hữu bạn rất cần cân nhắc kỹ càng trước khi mủi lòng trước lời đề nghị "Hãy giúp tôi tháo cũi sổ lồng và nhìn tôi tung cánh." Vấn đề không hề tầm thường ở đây chính là: "Bạn có thể đưa một người ra khỏi cũi nhốt, nhưng liệu có thể tước cái cũi nhốt ra khỏi một con người không?" Tuy rằng những quản lý cao cấp ở trong lồng đã lâu khao khát tự do thật, nhưng khi đột ngột bị tước khỏi cảm giác an toàn mà cái cũi đó mang lại, có những người không thể chịu đựng nổi. Và khi điều đó xảy ra, việc đầu tiên mà họ làm chính là lặng lẽ bắt tay vào xây dựng lên những tường cao hào sâu ở nơi làm việc mới. Thoạt tiên đó có thể chỉ là một nơi để họ náu mình trốn khỏi vùng không gian mở lạ lẫm và đầy đe dọa, nhưng qua thời gian, đó là mối nguy rõ rệt đe dọa đến sự sinh sôi nảy nở tốt tươi.

Nên, ta phải thực hiện nhiệm vụ phân tách giữa những người có thể hòa nhập và phát triển ở nền văn hóa của bạn với những người có thể sẽ không bao giờ giũ bỏ nổi những thói quen tôn ti trật tự nghiêm cẩn. Theo kinh nghiệm của tôi, bí quyết ở đây là tập trung vào tính cách, chứ không phải bất cứ yếu tố nào khác bạn có thể thấy trong một bản lý lịch. Đó không phải thứ lúc nào cũng thể hiện trong một cuộc phỏng vấn, người ta có thể sẽ ngượng ngùng lắm chứ. Nhưng bạn buộc phải tin ở đánh giá của riêng mình. Nếu bạn đang phải đối mặt với một người hơi hướng nội, nhưng bạn lại phát hiện ra một nhân cách tuyệt vời ẩn giấu, hãy vận dụng chính tính cách của bạn để dẫn dụ con người đó ra. Thảng hoặc, hãy thử tìm một vài điểm chung không-dính-dáng-đến-công-việc để trò chuyện xem sao, ví dụ chuyện con cái, hay thể thao chẳng hạn, bất cứ thứ gì có thể giúp họ thả lỏng. Mọi sự

sẽ dễ dàng hơn với một người hướng ngoại, nhưng hãy cẩn thận cả với những người bị phấn khích thái quá dưới áp lực của một cuộc phỏng vấn. Tình huống này rất giống ở trường học, nơi một số học trò học hành rất ổn trên lớp lại cực kỳ luống cuống khi làm bài tương tự lúc kiểm tra viết. Tương tự, một số người phỏng vấn không tốt là do một hỗn hợp vô cùng lộn xộn của đủ thứ cảm xúc cùng lo âu, và họ thường gắng gượng đến nỗi che khuất cả tính cách thực của mình.

Một khi đã yên tâm về tính cách phù hợp, bạn hãy tiếp tục đào sâu vào kinh nghiệm và chuyên môn của họ để nghị họ đưa bạn lướt qua một vài điểm nhấn. Nếu đó là vị trí marketing, ứng viên nói rằng họ đã chủ trì một chiến dịch thành công rực rỡ ở công việc trước đó, đừng chỉ gật đầu tán thưởng, hãy yêu cầu họ kể cho bạn nghe về chiến lược ẩn sau đó và tại sao nó phát huy tác dụng. Rồi hỏi họ về một số chương trình không thể nào ra khỏi bảng kế hoạch, hay một số chiến dịch không thu được kết quả dự kiến và lý do tại sao.

Nếu bạn tuyển sai người ngồi vào ghế cao nhất ở một công ty, họ có thể phá hoại công ty ngay lập tức – nhận xét này áp dụng với tất cả đối tượng tuyển dụng, dù trong nội bộ hay bên ngoài công ty. Nên nếu công ty bạn đang ăn nên làm ra và Giám đốc Điều hành vừa ra đi đã vận hành trơn tru hết tốc lực, thì duy trì thực tế đó bằng một đề bạt nhân sự nội bộ có thể là một động thái khôn ngoan, giả sử đó là một người kế nghiệp thuận lẽ tự nhiên. Nếu ngược lại, công ty chỉ đang lê lết khó nhọc và không có thành tựu gì đặc biệt, đến nỗi bạn quyết chí nhìn ra bên ngoài để xem có thể tìm được gợi ý gì mới mẻ không thì khi đó, cho phép các ứng viên nội bộ được "nghía" trước bản miêu tả công việc đang cần tìm người cũng chẳng hại gì. Ý kiến của họ về bất cứ đòi hỏi hay phẩm chất nào mà bản mô tả này còn thiếu hoặc coi nhẹ sẽ cho bạn hiểu thêm về mức độ sẵn sàng của họ để nắm lấy vị trí này. Những câu hỏi như "Anh có nghĩ ta xác định đúng đắn chưa? Liệu có phải đây là kiểu người ta cần cho vị trí này?" có thể lái câu chuyện theo những hướng rất thú vị.

Số lượng luôn xung khắc với chất lượng, điều này cũng đúng khi ta xét tới các tiêu chuẩn tuyển dụng. Khi trải qua giai đoạn tăng trưởng nhảy vọt, các công ty thường tuyển dụng hàng loạt, và những đợt người như thác lũ ấy có thể gây thách thức thực sự với văn hóa công ty. Mặc dù có vẻ nhất thiết phải đưa vào các nhân sự mới thật nhanh để san sẻ bớt gánh nặng sinh ra từ việc mở rộng quy mô, nhưng ta nên kiên nhẫn. Một đợt tuyển dụng vội vã hiếm khi nào đạt chất lượng, và một nhân sự không phù hợp bị đẩy vào

đội ngũ có thể gây hại khôn lường. Nếu sự tình buộc ta phải hoạt động trong cảnh thiếu hụt nhân lực một thời gian, thì đành vậy còn hơn.

ĐÃ TUYỂN ĐƯỢC NGƯỜI, VẬY NÊN GIỮ NGƯỜI THẾ NÀO?

Tôi dám chắc phải có hàng nghìn cuốn sách nói về chủ đề "dụng nhân", nên tôi sẽ không làm bạn phát ngán với những điều tôi cho rằng bạn đã biết thừa. Thế nhưng, vẫn nên đề cập một lý do điển hình khiến người ta phải bỏ việc. Trong một nghiên cứu quy mô cực lớn về năng lực lãnh đạo được đặt tên là "Dự án Oxygen", Google gần đây đã khám phá ra ba nguyên nhân chủ chốt:

1. Người lao động không cảm thấy đủ gắn kết với sứ mệnh của công ty, và/hoặc đóng góp của cá nhân họ không được coi trọng.

2. Người lao động không hòa hợp hoặc tôn trọng đồng nghiệp của mình.

3. Người lao động cho rằng cấp trên của họ rất tệ.

Một lý do nổi bật vắng mặt trong bản danh sách này, "không được trả lương xứng đáng", xưa nay vẫn được coi là nguyên nhân chính khiến người lao động bỏ việc. Tất cả ba vấn đề kể trên đều gắn kết chặt chẽ với nhau: lấy ví dụ, cấp trên còn có cấp trên cao hơn, nên "cấp trên rất tệ" ở mục 3 có thể cũng bị tổn thương vì một "cấp trên rất tệ" không hề coi trọng đóng góp của họ. Tương tự như thế, không thể hòa hợp với đồng nghiệp có thể là một triệu chứng của nền văn hóa rời rạc, cái mà tôi gọi là thiếu-tận-tâm.

BẬN RỘN KHÔNG CÓ NGHĨA LÀ CHUYÊN TÂM

Rất nhiều công ty mắc một sai lầm, đó là không hiểu khác biệt giữa "khiến cho nhân viên bận rộn" với "khiến nhân viên chuyên tâm". Tôi luôn cực kỳ hâm mộ loạt phim truyền hình I Love Lucy với diễn xuất của Lucille Ball. Có một tập rất nhộn, trong đó Lucy và cô bạn Ethel gắng công vô ích hòng gói những viên sôcôla vào giấy bọc trên một băng chuyền nhanh vèo vèo – cảnh hỗn độn cực buồn cười sinh ra từ nỗ lực đó, rõ ràng là "bận rộn", nhưng chẳng có gì là "chuyên tâm". Trong đời thực, rất nhiều người lao động giỏi tỏ ra bận bịu luôn chân luôn tay, nhưng đó không phải là thước đo để đánh giá cả hiệu suất lẫn mức độ chuyên tâm thực sự của họ, nếu có.

Tương tự như thế, những nhân viên luôn miệt mài làm việc suốt mười-hai-tiếng một ngày (thường là để bắt chước cách thức và số

giờ làm việc của sếp trên) không hẳn chuyên tâm thật sự. Đó đúng hơn là dấu hiệu cho thấy vị sếp quản lý thời gian của mình không tốt cho lắm và còn chẳng thấy được nó ảnh hưởng tới đời sống nhân viên thế nào. Những thói quen ấy, nếu duy trì liên tục trong một thời gian, thường không chỉ phản tác dụng, mà còn gây ra hậu quả là những nhân viên kiệt sức, chán nản và oán thán. Như bố tôi vẫn thường nói: "Làm bao nhiêu lâu không quan trọng, quan trọng là làm những gì trong từng ấy thời gian." Và khi mức độ chuyên tâm sụt giảm, thì không chỉ năng suất "đi đời nhà ma", mà chất lượng dịch vụ khách hàng cũng không tránh khỏi sa sút: những thứ duy nhất sẽ tăng lên là vắng mặt liên tục, và phía sau đó chính là tình trạng thay thế nhân sự.

Vậy cần làm gì để có thể tạo ra sự chuyên tâm thực sự? Theo tôi thì cốt yếu là ở tinh thần lãnh đạo mạnh mẽ và phát triển một nền văn hóa mà ở đó, nhân viên cảm thấy được trân trọng, được trao quyền và tin tưởng. Cả ba điều này đều cần thời gian, nỗ lực để xây dựng và đòi hỏi rất nhiều lắng nghe, đối thoại. Những lãnh đạo có khả năng thể hiện tinh thần gắn bó chân thành với những mối quan tâm, đích ngắm và mục tiêu cũng như tạo cơ hội để nhân viên bày tỏ những suy nghĩ của mình sẽ xây dựng được mức độ tin tưởng, tự tin, dần dà sẽ chuyển đổi thành tinh thần chuyên tâm thực sự.

Và chuyên tâm gần như là con đường hai chiều, nếu xét ở khía cạnh triển vọng tăng trưởng của cả doanh nghiệp lẫn cá nhân. Trong một nghiên cứu do hãng dịch vụ việc làm quốc tế Towers Wateson thực hiện, kết quả cho thấy rằng các công ty có mức độ nhân viên chuyên tâm công việc cao nhất trung bình đạt hệ số lợi nhuận hoạt động (operating margin) khoảng 27%. Trong khi đó, những công ty xếp chót trên thang mức độ chuyên tâm làm việc chỉ đạt hệ số lợi nhuận hoạt động dưới 10%. Là một phần không thể tách rời trong công thức đó, nghiên cứu chỉ ra rằng: những công ty "kém chuyên tâm" có tới gần 40% nhân viên nhiều khả năng thôi việc trong vòng 24 tháng sau đó, trong khi ở những công ty đạt mức chuyên tâm làm việc cao nhất, con số giảm xuống hơn một nửa, chỉ còn 18%. Nếu những con số đó còn chưa khiến bạn "chuyên tâm" hơn, thì có lẽ bạn nên nghĩ lại!

THAY ĐỔI CHÍNH SÁCH – ĐỂ KHÔNG-CHÍNH-SÁCH

Tôi đã viết ở Chương 3 về chuyện một quyết định marketing trù tính cẩu thả đã gây thiệt hại nghiêm trọng cho hãng cho thuê phim ảnh Netflix và làm sụt giảm giá cổ phiếu chỉ qua một đêm. Thật mừng là họ đã phục hồi từ đổ nát, lấy lại phong độ, đánh bại

địch thủ khổng lồ một thời là Blockbuster và giờ đây, lại một lần nữa bay cao ở vị thế độc tôn thống lĩnh thị trường trong mảng video trực tuyến. Một bằng chứng cho thấy họ chủ định duy trì vị thế ấy lâu dài xuất phát từ một sáng kiến được hoạch định tốt và vô cùng can đảm mà họ áp dụng để viết lại luật lệ – hay đúng hơn, là để quẳng đi mọi luật lệ – ở một lĩnh vực gần gũi và thiết thân với mọi người lao động trên khắp thế giới: đặc quyền ngày nghỉ hằng năm.

Lần đầu tiên tôi được biết về dự định của Netflix là khi con gái Holly của tôi đọc một bài trên tờ Daily Telegraph và lập tức gửi cho tôi trong một e-mail rõ là phấn khích: *"Ba ơi, ba đọc đi này. Đây là cái con đã nói đi nói lại, con nghĩ sẽ đúng là 'phong cách Virgin' nếu ta không còn theo dõi ngày nghỉ của nhân viên nữa."* Rồi Holly nói tiếp: *"Công ty của bạn con cũng đã thực hiện việc tương tự, và rõ ràng là họ chứng kiến xu hướng tăng đáng kể ở mọi khía cạnh – nhuệ khí, óc sáng tạo, hiệu suất, tất cả đều tăng vọt."* Khỏi phải nói, tôi lập tức thấy cuốn hút và muốn tìm hiểu thêm.

Bài viết của tờ Telegraph nói về chính sách ngày nghỉ mới đã được Netflix thi hành ra sao, mà miêu tả chính xác hơn phải là "không-chính-sách"! Nó hơi giống như kiểu bạn đọc thấy ai đó đang đề nghị "mức lãi suất 0%" ấy mà. Nếu không cần lãi, thì ta đâu phải gọi là "lãi suất" làm gì nữa nhỉ? Mà thôi, nói một cách đơn giản, cái-gọi-là-không-chính-sách này cho phép mọi nhân viên có nhận lương được nghỉ ngơi bất cứ khi nào họ muốn, trong bao lâu tùy ý. Không cần phải xin phép trước, chính người lao động và cả quản lý của họ đều không bị yêu cầu hay được trông đợi phải theo dõi số ngày nghỉ làm của họ. Chỉ duy nhất bản thân người lao động phải quyết định xem khi nào, và liệu người đó có muốn tạm nghỉ vài tiếng, một ngày, một tuần hoặc một tháng, giả thiết ở đây là họ sẽ chỉ làm điều đó khi nào họ cảm thấy rằng chính họ và toàn đội vẫn đang đúng tiến độ với mọi hạng mục công việc, và sự vắng mặt của họ không hề gây tổn hại đến công việc chung – hoặc, xét về khía cạnh này, là không gây hại gì đến sự nghiệp của họ!

Sáng kiến của Netflix được thúc đẩy bởi một phong trào đang lên, khi người lao động chất vấn rằng thời lượng làm việc bị chi phối bởi công nghệ của họ (làm bất kể giờ nào tại nhà và/hoặc bất cứ nơi đâu họ nhận được một tin nhắn hoặc e-mail công việc) có thể được bù đắp ra sao nếu vẫn cứ vận dụng chính sách ngày nghỉ kiểu cũ của công ty. Nói như vậy tức là, nếu Neflix đã không thể theo dõi chính xác tổng thời lượng làm việc, vậy liệu họ có nên áp dụng một tiêu chuẩn khác biệt và phá cách vào thời lượng không-làm-việc của nhân viên chăng? Công ty đồng ý, và như "Hướng

dẫn tham khảo về văn hóa Tự do và Trách nhiệm của chúng ta" giải thích: "Chúng ta nên tập trung vào những công việc các thành viên đã hoàn thành, chứ không phải bao nhiêu giờ đồng hồ hay ngày làm việc đã bỏ ra. Cũng như ta không hề áp dụng khung giờ làm việc chính thức, ta cũng không cần chính sách về ngày nghỉ."

Lúc nào tôi cũng thấy thú vị khi để ý thấy những tính từ như "thông minh" và "đơn giản" thường được dùng để mô tả những cách tân tài tình nhất – đúng vậy, đây chắc chắn là một trong những sáng kiến đơn giản và thông minh nhất mà tôi được biết trong suốt một thời gian dài, và tôi lấy làm vui sướng mà nói rằng chúng tôi đã giới thiệu (không) chính sách này tại công ty mẹ ở cả Vương quốc Anh và Mỹ, nơi các quy định về ngày nghỉ rất hà khắc. Cứ cho là mọi sự diễn ra tốt đẹp như kỳ vọng, chúng tôi sẽ khuyến khích tất cả các công ty con làm theo, hẳn chứng kiến mọi việc sẽ thú vị lắm đây.

SỐNG TRONG MỘT XÀ LIM DI ĐỘNG[11]

11. Ở đây tác giả chơi chữ với cụm "mobile cell", cell vừa là điện thoại di động, lại vừa có nét nghĩa là xà lim nhà tù.

Mặc dù việc được tự ý bước ra khỏi sở làm bất cứ lúc nào, và bao lâu tùy thích nghe cực kỳ hấp dẫn, đương nhiên, kèm giả thiết là công ty sẽ không "theo đuôi" bạn đến mọi nơi, 24 giờ mỗi ngày. Đối với hầu hết các nhân sự được trả lương trong thời hiện đại này, làm gì có ngày-tám-tiếng và tuần-bốn-mươi-giờ đúng nghĩa, sự ra đời của nào e-mail, tin nhắn và điện thoại di động thực sự đã làm khái niệm đó tuyệt chủng, và khiến nhiệm vụ duy trì mức cân bằng lành mạnh giữa gia đình và công việc càng trở nên gian nan hơn.

Đạt được mức cân bằng tinh tế ấy lúc nào cũng như chơi trò xoay đĩa, nhưng trong những năm gần đây, việc đó từ chỗ chỉ là một mẹo mực đã trở thành một môn khoa học phức tạp. Với thực tế là gần như tất cả mọi người đều kè kè thiết bị viễn thông cá nhân bên mình mỗi giây mỗi phút, ranh giới giữa công việc và đời sống riêng tư đã bị dỡ bỏ. Nói vậy, ý tôi là ngày xửa ngày xưa, trước khi BlackBerry, iPhone và các thiết bị cùng loại thay đổi hoàn toàn luật lệ, khi mọi người rời công sở, thì cả về thể chất lẫn tinh thần, họ đều tách khỏi các đồng nghiệp, máy tính để bàn, các khay giấy tờ, điện thoại văn phòng và hệ thống liên lạc nội bộ. Xưa rồi diễm! Sự ra đời của điện thoại thông minh, máy tính bảng, máy tính xách tay đồng nghĩa với việc tất cả mọi người thời nay chỉ đơn

giản bỏ văn phòng vào trong túi và mang đi theo người: đi ăn trưa, đi ăn tối, về nhà ngủ, đi trượt tuyết hay bất cứ nơi chốn nào họ chọn đi nghỉ. Không chỉ vậy, một người gửi thư hay tin nhắn (dính dáng đến công việc) điển hình thường không thèm để ý gì đến giờ giấc hay ngày nào trong tuần – họ kỳ vọng, và cũng thường nhận được hồi đáp trong vòng vài tiếng, thậm chí vài phút đồng hồ.

Tôi có một người bạn rất thành đạt, vốn là đối tác cao cấp của một hãng dịch vụ tài chính, đồng thời là mẹ của hai đứa trẻ. Cô quá khổ sở vì dung lượng bất tận của những e-mail vào dịp được-tiếng-là-cuối-tuần, đến nỗi cô cài tin nhắn trả lời tự động cuối tuần ở hộp thư công việc: "Tôi không có mặt ở văn phòng cho đến thứ Hai tới để chăm lo một công việc toàn thời gian khác – gia đình tôi. Nếu thư này có nội dung gì đó không thể chờ đợi, tôi gợi ý bạn có thể gọi điện hoặc nhắn tin cho tôi, nếu không, tôi sẽ trả lời vào thứ Hai." Nếu, giống như tôi, bạn từng ở bên phía đầu nhận thư của cô, bạn đã biết cô là ai, nhưng có vẻ như phản ứng này quá xuất sắc, đến nỗi cô không hề nhận về một bình luận tiêu cực hay quá nhiều cuộc gọi bàn công việc cuối tuần.

Trong một động thái rất có thể sẽ phát triển dần thành cuộc cách mạng công nghiệp thứ hai, cái gọi là "vụ kiện BlackBerry" đã bắt đầu tràn vào pháp đình. Ở Chicago, một hạ sĩ cảnh sát đã nộp đơn kiện tập thể theo Luật Chuẩn mực Lao động Công bằng, kiện thành phố Chicago để đòi bổ sung tiền bồi thường làm việc quá giờ cho tất cả thời gian mà anh này khẳng định anh và các đồng nghiệp bắt buộc phải sẵn sàng kết nối với nhiệm vụ qua các máy điện thoại BlackBerry do sở cảnh sát cấp. Một luật sư đại diện bên nguyên đã nói: "Họ là những người lao động nhận lương theo giờ. Nếu anh bắt họ làm việc cả khi không trong thời gian làm nhiệm vụ, thì anh vẫn phải trả công cho họ." Trong lúc tôi viết cuốn sách thì vụ kiện vẫn đang tiếp diễn[12], nhưng nó nêu lên một câu hỏi lý thú: tại sao những tiêu chuẩn tương tự không được áp dụng cho tất cả người lao động, dù làm theo giờ hay trả lương khoán, cuộc sống của tất cả họ đều chịu ảnh hưởng bởi "thực tại số hóa thời đại mới"? Phán quyết của tòa án Chicago hẳn nhiên sẽ mang tính xác lập tiền lệ và có tác động ghê gớm đến cách những người lao động "trang bị số hóa" được trả lương – hoặc nó rất có thể sẽ dẫn tới tình trạng sụt giảm đột ngột số lượng các công ty bắt buộc có "thiết bị giao tiếp điện tử".

[12]. Vào tháng 12/2015, vụ kiện (kéo dài hơn 5 năm, bắt đầu từ tháng 5/2010) đã có phán quyết cuối cùng. Nhóm cảnh sát do hạ sĩ Jeffrey Allen đại diện bị xử thua kiện. (ND)

Không có những cách tân rộng khắp kiểu Netflix để thế chỗ cho những chuẩn tắc công sở lạc hậu, có vẻ chẳng sớm thì muộn, những người làm công ăn lương sẽ bắt đầu nổi dậy. Suy cho cùng, thời gian họ đổ vào công việc cứ tăng dần đều từ chỗ trung bình 50 giờ/tuần trong bối cảnh công sở truyền thống cho đến mô thức "sẵn sàng 24/7 trên thiết bị số" vẫn còn nhập nhằng về khái niệm. Tuy rằng có những phương án chặn sáng tạo như thư trả lời tự động của bạn tôi, nhưng ta chẳng có cách nào quay ngược thời gian. Ta đều sống trong thế giới hiện tại, nên cách duy nhất để giảm nhẹ nỗi đau giao thời là tập trung vào việc loại bỏ những chính sách đã lạc hậu, không còn phù hợp với các nhu cầu công việc và lối sống cá nhân của người lao động nữa. Khi họ thực sự làm việc "chỉ" 40 - 50 tiếng đồng hồ một tuần, vậy thì bốn tuần nghỉ phép có trả lương cộng với nghỉ lễ có lẽ vẫn hợp lý. Nhưng ngày nay, khi nhân viên của chúng ta được kỳ vọng làm việc với thời lượng không thể tính cụ thể trong những văn phòng ảo mở rộng vì chịu sự sai khiến không ngừng nghỉ từ các vị sếp-số-hóa, phải chăng cách tiếp cận tương tự cũng cần áp dụng cả cho thời gian họ tạm nghỉ khỏi văn phòng thực tế? Nên, hoan nghênh Netflix và mọi công ty có những động thái táo bạo nhằm tái điều chỉnh hệ thống – miễn đừng e-mail cho tôi về việc đó vào cuối tuần và mong nhận được hồi đáp trước thứ Hai!

CHẲNG ĐÂU NHƯ Ở NHÀ

Một biến đổi lớn trong những thói lệ xưa nay cũng do ảnh hưởng từ công nghệ, đó chính là số lượng người (như tôi) hiện đang làm việc từ nhà. Theo số liệu của Cục Thống kê Dân số Hoa Kỳ, con số đó đã tăng lên 41% trong thập niên vừa qua, với gần 15 triệu người Mỹ làm việc từ nhà. Ở Vương quốc Anh, lượng tăng không ấn tượng bằng, theo một khảo sát của Cơ quan Khảo sát Nguồn nhân lực (LFS), con số này ở mức 13% trong năm năm gần đây. Tôi không rõ là có được tính đến trong khảo sát này không, nhưng hẳn nhiên tôi là người ủng hộ nhiệt thành nhất thế giới cho "làm việc từ ghế bành" – hay, gần đây, là từ cái võng của tôi.

Tôi vẫn chưa có được số liệu thống kê riêng nào thể hiện xem làm việc tại nhà giúp giữ chân nhân viên ra sao, nhưng tôi chỉ có thể hình dung là hẳn nó phải nâng cao khả năng khiến một số nhóm nhân viên hài lòng (ví dụ nhóm bán hàng qua điện thoại hay nhân viên dịch vụ khách hàng), nhưng lại không phù hợp với những vị trí công việc giàu tính sáng tạo đòi hỏi nhiều tương tác với đồng nghiệp. Đây là lý do mà Marissa Mayer, Giám đốc Điều hành của Yahoo đưa ra khi gây tranh cãi lớn với quyết định cấm làm việc từ nhà. Để bảo vệ cho quyết định của mình, khi nói

chuyện với một nhóm chuyên gia nhân sự, bà nói: "Cho dù nhân viên làm việc năng suất hơn khi chỉ có một mình thì họ lại hợp tác và sáng tạo hơn khi kết hợp với nhau. Một số sáng kiến hay nhất nảy ra từ chỗ kết hợp hai ý tưởng lại với nhau."

Trong khi các công ty tìm cách để tiết giảm chi phí, sẽ ngày càng có nhiều công việc kiểu quản trị bị đẩy ra khỏi những văn phòng đắt tiền. Một trong những người đi đầu trong áp dụng làm việc tại nhà chính là hãng hàng không Mỹ jetBlue. Ngay từ lúc khởi sự dịch vụ vào năm 2000, hãng đã bố trí toàn bộ đại lý đặt chỗ qua điện thoại là người lao động tại nhà ở thành phố Salt Lake, bang Utah. Thời điểm bấy giờ, tôi nhớ người sáng lập hãng là David Neeleman rất tự hào kể với tôi rằng sáng kiến này đã tạo ra vài trăm cơ hội việc làm cho các bà mẹ tại nhà, những người không thể làm việc ở một trung tâm dịch vụ qua điện thoại, nhưng lại có thể làm việc rất tốt khi lũ trẻ đang đi học hay bé sơ sinh đang ngủ. Rõ ràng là biến động nhân sự ở trong nhóm này cũng không đáng kể.

Tôi biết rất nhiều người thuộc dạng "Nếu cứ phải ở trong nhà cả tuần chắc tôi điên mất", họ cảm thấy ý tưởng làm việc từ nhà thật kinh khủng. Còn tôi thì luôn thấy làm việc từ nhà (cả đời tôi vẫn thế) giúp giảm mức độ căng thẳng mà tôi biết rõ mình sẽ phải chịu nếu làm việc tại văn phòng và đem việc về nhà vào buổi tối và cuối tuần. Đời sống gia đình và đời sống công việc của tôi chưa bao giờ có ranh giới rõ ràng, nhưng luôn nỗ lực để chung sống thuận hòa bên nhau. Tôi phải thừa nhận là có đôi ba lần mà lượng người liên quan đến công việc tới nhà trở nên quá sức chịu đựng của vợ tôi, nhưng chúng tôi luôn cố gắng để thỏa hiệp và tạo lập trường chung. Nhờ loanh quanh ở nhà (hoặc nhà-thuyền hồi đầu) quá nhiều, tôi đã được nhìn thấy Holly và Sam lớn lên. Tôi chẳng bao giờ làm được vậy nếu rời nhà đến sở làm mỗi sáng và quay về khi các con đã say ngủ. Và, nhờ hiện tượng thẩm thấu, hai đứa cũng nhận được giáo dục kiểu gián tiếp về cách vận hành doanh nghiệp.

Giờ đây, những lúc không phải bay khắp các châu lục (việc tôi vẫn làm suýt soát sáu tháng mỗi năm), thì sống và làm việc trên đảo Necker đã đưa sự hòa trộn đời sống gia đình và công việc lên những tầm cao mới. Chúng tôi có trong tay một đội ngũ phi thường gồm những người trẻ vận hành hòn đảo và chăm sóc khách quý. Triết lý của chúng tôi ở Virgin luôn là đào tạo nhân viên của mình đủ tốt để họ có thể tung cánh bay xa, nhưng vẫn đối xử với họ đủ tốt để họ không muốn ra đi. Khỏi phải nói, ở một thiên đường bé nhỏ như Necker, tỷ lệ nhân sự gắn bó với chúng tôi

là cực kỳ phi thường.

PHẦN BA
CƯỜI

Chương 12
Nuôi dưỡng nền văn hóa

Cần thời gian và nỗ lực

Có một điều thú vị, là từ "culture", ngoài nét nghĩa "văn hóa" rất phổ biến, thì còn nét nghĩa "men sống" (loại men trong sữa chua). Với rất nhiều người, culture chính là thứ họ thưởng thức trong món sữa chua mỗi ngày, vào bữa sáng. Có lẽ cũng chính lối suy nghĩ này đã truyền cảm hứng cho Peter Drucker, nhà tư vấn quản lý và tác giả sách nổi tiếng toàn cầu, khi ông đưa ra một câu thấu suốt tuyệt vời: *"Culture eats strategy for breakfast" (tạm dịch: Văn hóa cần chiến lược làm món ăn sáng.)* Nói như vậy, ông đã đóng đinh một điều, mà trong tâm trí của tôi chính là một trong những tinh túy bị coi nhẹ nhất của tinh thần lãnh đạo hiện đại: bất kể chiến lược của một lãnh đạo có nhìn xa trông rộng, có xuất sắc phi thường, có ảnh hưởng sâu xa đến đâu, thì cũng thường chỉ như "dã tràng xe cát" nếu không được nâng đỡ tuyệt đối bởi một nền văn hóa tập đoàn lành mạnh và sinh động.

Khi ai đó hỏi tôi về thứ "thần dược" giúp Virgin gặt hái thành công đến thế trong hơn bốn mươi năm, câu trả lời ngon ơ: "Chính là nhờ tài thao lược xuất sắc và đầy viễn kiến của tôi" – à vâng, tôi đùa thôi ấy mà! Câu trả lời thành thực phải là 100% nhờ vào nền văn hóa đặt-con-người-lên-hàng-đầu mà chúng tôi khởi sự hồi thế kỷ trước. Chúng tôi đã vô tình tạo dựng nó trong khi đang ngả ngớn trên những chiếc gối lười tại cửa hàng băng đĩa Virgin Records đầu tiên ở London – chuỗi Megastore mãi sau mới xuất hiện. Lúc bấy giờ, chúng tôi còn chưa nghĩ đến chuyện gây dựng một tập đoàn, nói gì đến một nền văn hóa. Chúng tôi chỉ đang vui chơi, tán gái (còn chị em thì tán trai – chúng tôi thực sự là chủ lao động tạo ra cơ hội tán tỉnh quân bình!) và cứ mỗi tuần tự tìm hiểu

xem liệu chúng tôi có kiếm đủ mà trả tiền thuê nhà và tiền lương không. Chúng tôi mê mẩn những gì đang làm, thích được làm việc với nhau và đối xử với những khách hàng mua băng đĩa cứ như thể họ là người thân trong gia đình. Khách hàng mê trải nghiệm ấy quá, đến nỗi họ cứ quay lại mãi, và trước khi kịp nhận ra, chúng tôi đã đi đúng đường, và như người ta vẫn nói, phần còn lại đã trở thành lịch sử.

Tôi dám chắc là hầu hết mọi người đọc đoạn vừa rồi đều nghĩ bụng: "Ờ, lấy đâu mà ngon xơi thế!" Nên tôi xin lỗi nếu nó nghe có vẻ dễ như trở bàn tay, nhưng đó chính xác là cách chúng tôi khởi sự Virgin đấy.

Đúng là cần làm việc cật lực cùng bao đêm mất ngủ lo lắng về đủ mọi vấn đề, nhưng nhìn chung, chúng tôi gắn bó với nó vì chúng tôi yêu thích những gì mình làm mỗi ngày; và "ngày mai", như Annie vẫn nói, vẫn còn tận mai cơ mà.[13]

[13]. Lời bài Tomorrow trong vở nhạc kịch Broadway nổi tiếng Annie: Tomorrow, you're always a day away.

THẦN DƯỢC CỦA HERB[14]

[14]. Tác giả chơi chữ, vì Herb có nghĩa là "thảo mộc".

Những nền văn hóa tập đoàn vĩ đại không phải lúc nào cũng hình thành một cách tình cờ, đó thường là sản phẩm tự nhiên sinh ra từ tinh thần lãnh đạo bền bỉ và mẫu mực như ở hãng hàng không giá rẻ Mỹ Southwest Airlines với Herb Kelleher huyền thoại cầm trịch phần lớn thời gian trong 40 năm của hãng. Cũng như tôi, Herb vốn không phải một người xuất thân từ ngành hàng không, ông là một luật sư ở Texas đã nhìn thấy cơ hội khởi sự một hãng hàng không giá rẻ mang tính cách tân ở bang Texas quê hương (mà ông tự nhủ) có thể khai thác một vài lỗ hổng pháp lý.

Ông thành lập Southwest vào năm 1967 (khi đó là Air Southwest) để cung cấp dịch vụ hàng không giá cả phải chăng tại bang Texas, và ngay lập tức vấp phải sự cạnh tranh khốc liệt từ ba hãng hàng không vốn có ở Texas. Mất ba năm tranh đấu pháp lý để Tòa án Tối cao Texas phê chuẩn cho hãng hàng không bé nhỏ của Herb được cất cánh, và thế là ông gia nhập đường đua. Ngay từ đầu, Herb đã ý thức rằng muốn tồn tại, chưa nói gì đến thành công, Southwest sẽ phải có nhiều chiêu hơn là "giá rẻ", vì thế, đúng là một người hùng của lòng tôi, ông không ngượng ngùng mà chọn "quyến rũ giới tính" làm phương châm kinh doanh. Các phi hành đoàn tung

tẩy, vui nhộn, hơn hết là quyến rũ và hiếu khách của Southwest đã trở thành chủ đề bàn tán của cả ngành hàng không, khá giống một hãng hàng không Anh quốc nào đó sẽ làm nhiều năm sau đó, bằng cách vận dụng kiểu "cá tính" hoàn toàn tương tự!

Nhưng diện mạo đẹp đẽ chưa phải mấu chốt. Với phương châm công ty "Tuyển vì thái độ; dạy vì kỹ năng", Herb luôn ca bài "nếu ta tuyển dụng và trao quyền vào đúng tay những người cam kết mang lại dịch vụ khách hàng xuất sắc không đổi với chuẩn mực 'mình muốn được thế nào, hãy làm cho người khác thế ấy', tất cả những thứ khác sẽ tự nhiên mà đạt được." Trong số tất cả những trích dẫn đáng nhớ vẫn được coi là của Herb, có một câu thực sự nên trở thành phương châm của mọi tổ chức (hẳn nhiên, nó rất hợp với Virgin) là: "Chúng tôi bảo với người của mình rằng: 'Chớ lo về lợi nhuận. Hãy nghĩ về dịch vụ khách hàng ấy. Lợi nhuận chỉ là phụ phẩm sinh ra từ dịch vụ khách hàng tốt mà thôi. Bản thân nó không phải là mục đích.'" Và nếu đúng là "làm tốt hay không, cứ nhìn kết quả", hẳn sự kiện này không phải chỉ là tình cờ: Vào tháng Một năm 2012, Southwest trở thành hãng hàng không duy nhất trong ngành kinh doanh khét tiếng thăng trầm này báo lãi đậm năm thứ 40 liên tiếp.

Tôi mới chỉ bay bằng Southwest một lần, là chuyến bay ngắn tới Dallas, xuất phát từ đâu tôi không rõ nữa, nhưng tôi vẫn nhớ là đã sững sờ khi thấy phi hành đoàn yêu thích làm công việc của mình đến thế nào. Thay vì truyền đạt những thông điệp an toàn bắt buộc, phi hành đoàn này hoàn toàn không tuân theo kịch bản lập sẵn, chỉ thoải mái thể hiện và tận hưởng một phen vui ra trò với các khán giả rất hào hứng. Nhiều phi hành đoàn khi cố ra vẻ hài hước thì đều chỉ thể hiện họ đang gồng mình lên, và kết quả thường là nhạt nhẽo. Ở đây không như thế. Nhưng chưa hết đâu – lúc chúng tôi đáp xuống, cú hạ cánh khá là xóc nảy, và trên loa thông báo, tiếp viên trưởng chào đón chúng tôi với một câu nhẹ như gió thoảng: "Vâng, thưa quý vị, chắc hẳn quý vị đã cảm thấy rồi đấy, chúng ta vừa mới đáp xuống Dallas – hai lượt liền!"

Có khối chuyện người ta kể râm ran với nhau, kiểu như có lần, hành khách lên một chuyến bay của Southwest đã được phen bất ngờ khi thấy trên máy bay chẳng có ai đứng chào khách. Thế rồi, như được ra hiệu, cửa các khoang hành lý bỗng mở toang, và ba tiếp viên trốn trong đó đồng loạt reo vang "Ngạc nhiên chưa!" Nền văn hóa thực sự ham-vui này đã tạo dựng vị thế của Southwest như một trong những nơi làm việc tốt nhất, đồng thời gây dựng mối kết nối chặt chẽ giữa nhân viên hãng và khách hàng. Trong số tất cả các yếu tố làm nên một doanh nghiệp thành công, việc thiết

lập một khuôn khổ mà trong đó, mọi nhân viên cảm thấy được thực sự tự do bộc lộ bản thân đòi hỏi phải có một lãnh đạo sẵn sàng xác lập tiêu chuẩn và tự mình làm gương. Tấm gương đó chính là Herb Kelleher. Ta luôn có thể tin chắc rằng ông luôn bày tỏ chính kiến của mình và còn điên rồ hơn cả các nhân viên.

Một ví dụ về năng lực của Herb trong việc khai thác mọi cơ hội để duy trì văn hóa vui nhộn của Southwest, đồng thời tranh thủ được sự ủng hộ của công chúng là khi Southwest bị đe dọa trong một vụ kiện tụng thương hiệu năm 1992. Khi Southwest bắt đầu sử dụng khẩu hiệu "Just Plane Smart", một công ty nhỏ hơn là Stevens Aviation, cũng từng sử dụng khẩu hiệu tương tự, dọa kiện ra tòa. Thế nhưng, với một động thái kinh điển kiểu Kelleher, thay vì chạy đôn chạy đáo để dàn xếp vụ tranh chấp, Herb thách Giám đốc Điều hành của Stevens là Kurt Herwald đọ một trận vật tay gồm ba ván. Người thắng cuộc sẽ được giữ câu khẩu hiệu, còn kẻ thua cuộc mỗi ván sẽ phải bỏ 5.000 đô-la vào quỹ từ thiện tùy chọn. Chàng Herwald trẻ tuổi sẵn sàng chấp nhận thách thức và quá trình rèn luyện cơ bắp được công khai rộng rãi cũng bắt đầu. Đủ trò đủ vẻ, trong đó có việc Herb tung ra một video thể hiện bài tập luyện hằng ngày rất "hăng" cho cuộc so tài sắp tới, một đoạn còn có cảnh "gập bụng có trợ giúp" xem thôi cũng đủ thấy đau, tiếp nối bằng một điếu xì gà kèm một ly buốc-bông! Chẳng ngạc nhiên gì, Herb thua trắng cả ba ván, 15.000 đô-la được góp vào quỹ từ thiện, còn hai vị Giám đốc Điều hành thì thống nhất là cả hai công ty có thể sử dụng câu khẩu hiệu – nên chẳng những tránh được một vụ đụng đầu ở pháp lý, mà cuối cùng ai cũng giành phần thắng.

"LÀM MỘT LY CHỨ HẢ?"

Lần gặp gỡ trực tiếp đầu tiên giữa tôi và Herb diễn ra ở dãy phòng khách sạn của ông vào một buổi chiều ở New York khi chúng tôi đều dự một cuộc hội thảo đầu tư hàng không ở đó. Tôi rất hào hứng chờ gặp ông, vì dường như chúng tôi là những kẻ tri âm tri kỷ khi xét đến khía cạnh "niềm vui chính là cốt lõi trong việc điều hành một hãng hàng không thành công – và đảm bảo rằng khách hàng của chúng tôi cũng có chung trải nghiệm ấy". Herb được sắp lịch phát biểu tối hôm đó, trước bữa tối, còn tôi sẽ nói chuyện với cả nhóm vào sáng hôm sau. Tuy vậy, nhóm tổ chức cuộc hội thảo bỗng nhiên lại nêu ra sáng kiến, nếu tôi mà nói lời giới thiệu Herb vào tối đó thì sẽ rất vui. Vì chúng tôi chưa gặp nhau bao giờ, họ vội vã bố trí để chúng tôi hội ngộ ngay chiều hôm đó, nên chừng ba giờ chiều, theo lịch hẹn, tôi đến dãy phòng của Herb cùng vài ba người của Virgin.

Herb chào mừng tôi ngay ở cửa bằng một cái ôm nồng nhiệt như thể chúng tôi là bằng hữu lâu năm, và bắt đầu giới thiệu tôi với bầu đoàn gồm những nhân sự cấp cao bên phía ông. Chúng tôi còn chưa ngồi ấm chỗ thì có tiếng gõ cửa rồi phục vụ phòng đẩy vào một cái xe mà thông thường, chí ít như ở Anh, ta sẽ trông chờ có bày trà và bánh quy. Đời nào! Trên xe đẩy đó là một xô đá, chục cái ly nhỏ, cùng một chai to đùng là chất cay yêu thích của Herb, rượu ngô Wild Turkey. Không lỡ lấy một nhịp, một vị phó của Herb nhào lên và khởi sự rót những ly đầy ngật thứ rượu ngô trứ danh của Kentucky cho tất cả mọi người trong phòng, câu duy nhất ông hỏi là: "Anh bỏ đá chứ?" Hẳn nhiên đây là một cách nồng ấm để mào đầu bữa tiệc, hơn là câu "Ai thưởng trà không ạ? Anh muốn dùng kiểu gì?"

Trong vài giờ tiếp đó, y như danh tiếng bấy lâu, tôi thấy Herb đúng là một gã hào sảng với giọng cười như xé toạc cả cửa. Với một khát khao sống (và khát cả rượu ngô) tuôn trào như thế, ông khiến tôi liên tưởng đến một Freddie Laker phiên bản Mỹ, mặc dù Freddie thích rượu rum và nước cam ép hơn! Chúng tôi tâm tình quanh chuyện tầm nhìn sơ khởi của Herb về Southwest vẫn được giữ nguyên vẹn trong suốt quá trình, trong khi bao nhiêu hãng hàng không cả mới khởi nghiệp lẫn lão làng lâu năm đã đến rồi đi. Loại bỏ mọi sự phức tạp không cần thiết chính là cốt lõi trong triết lý kinh doanh của Herb. Lấy ví dụ, trong phi đội gồm 900 tàu bay, American Airlines có 13 loại máy bay khác nhau (và giờ còn nhiều hơn, khi hãng sáp nhập với US Airways), phi đội chừng 600 máy bay của Southwest chỉ gồm một loại tàu bay duy nhất – "ngựa thồ" Boeing 737. Điều này khiến công việc của mọi nhân viên đơn giản hơn: mọi phi công có thể điều khiển mọi máy bay trong phi đội, mọi kỹ sư đều tường tận mọi bộ phận của máy bay, và mọi bộ phận đều vừa khớp với mọi máy bay. Sự quen thuộc với máy bay đồng nghĩa với đội thao tác mặt đất tại sân bay duy trì lượt sửa chữa ở mức tối thiểu, mang lại hiệu suất cao hơn, vân vân và vân vân. Họ còn tránh thiết lập mối quan hệ (được biết với tên gọi "thỏa thuận liên hãng") với các hãng hàng không khác, đồng nghĩa với họ kiểm soát 100% quyết định lịch bay và không bị oán trách vì làm thất lạc hành lý của hãng hàng không khác. Nếu có một trường hợp kinh doanh nào đó thể hiện lợi ích của sự "đơn thương độc mã", thì chính là Southwest.

Dù phần cứng như tàu bay là quan trọng thật, thì một điều nổi bật hẳn lên khi nghe Herb nói chuyện chiều hôm đó, chính là ông lưu tâm sâu sắc đến thế nào, rằng chính đội ngũ nhân viên có ảnh hưởng lớn lao nhất tới thành bại của doanh nghiệp, và tại Virgin, tạo dựng và duy trì một văn hóa gia đình, vui nhộn đóng vai trò

căn cốt ra sao để đạt được các mục tiêu. Một nét tương đồng nữa giữa Southwest và Virgin là đội ngũ nhân viên của chúng tôi tự hào ghê gớm thế nào khi gắn kết với công ty mình. Hay như lời một nhân viên mới ngoài-đôi-mươi nói với tôi: "Richard này, được làm việc ở một nơi làm việc ngầu thế này… ngầu thật đấy." Tôi phải nói là tôi cảm thấy câu nói đó… thật ngầu!

Quay lại chuyện cũ, ở New York tối hôm ấy, chỉ hơi chếnh choáng vì rượu ngô, tôi trèo lên bục diễn thuyết để giới thiệu bạn-thân-mới-nhất Herb trước đám đông khán giả gồm quản lý cấp cao của các hãng hàng không, chủ ngân hàng và báo giới. Tôi mở lời bằng vài câu tán dương nhiệt liệt nhân vật chính và hãng hàng không của ông, rồi lấy giọng nghiêm túc hơn, tôi nói: "Tôi và Herb đã gặp nhau chiều nay, và tôi bị ấn tượng mạnh đến nỗi đã chỉ dẫn cho các chủ ngân hàng của Virgin mua lại một lượng lớn cổ phiếu." Đúng như dự đoán, tôi thấy đám ký giả trong khán phòng ngồi thẳng dậy, chăm chú lắng nghe. Tin nóng đây rồi – Virgin sắp mua cổ phần ở Southwest! Cố giữ vẻ nghiêm túc, tôi nói tiếp: "Đúng vậy, tôi bảo họ rằng tôi muốn mua 50 nghìn cổ phiếu Wild Turkey."

ĐỘI VÒNG NGUYỆT QUẾ, CHỚ CÓ NGỦ QUÊN

Kiểu trái ngược với văn hóa doanh nghiệp phổ biến ở Southwest và Virgin có thể được tìm thấy tại những thảm họa văn hóa chán ngắt, những nơi mà "chúng ta" bị thay thế bởi sự cách biệt "chúng ta chống lại bọn họ" xa xôi ngăn trở. Ở những môi trường đó, ban giám đốc và người lao động thuộc về hai phe chia rẽ sâu sắc bởi vũng lầy ứ đọng lâu năm của những bất tín, đắng cay và oán thán. Những tình huống như vậy luôn là lỗi của ban lãnh đạo không có tinh thần lãnh đạo mạnh mẽ và/hoặc tinh thần sẵn sàng thay đổi cho hợp với thời cuộc. Mặc dù nghĩa thực sự của từ "di sản" chỉ đơn giản là thứ gì đó hay, dở hoặc bình thường được "truyền lại từ một vị tiền bối", nhưng khi áp dụng vào các tài sản tập đoàn, nó dường như luôn chỉ toàn mang nghĩa miệt thị. Và một thực tế đáng buồn là rất nhiều doanh nghiệp lâu năm, kiểu cách cứng nhắc và ngủ quên trên chiến thắng có xu hướng chia sẻ mẫu số chung là một nền văn hóa tệ hại, giống như những con hà bám ở đuôi thuyền, nó cũng ngáng trở quá trình tiến lên, đến mức một lúc nào đó sẽ nhấn chìm cả con thuyền.

Nhớ lại thuở bán lẻ ban đầu của Virgin, khi chúng tôi bắt đầu lớn mạnh, thêm nhiều cửa hàng, một hãng thu âm, các xưởng thu âm và những thứ còn lại, chúng tôi vẫn không hề quên "vui thực sự" chính là nguồn lực thúc đẩy việc kinh doanh. Chúng tôi đưa văn

hóa ấy – thực sự chỉ là niềm đam mê được tận hưởng niềm vui từ những gì chúng tôi làm, trong khi làm tốt hơn tất cả những người khác – vào ngành ngân hàng, đường sắt, viễn thông và hàng không, cùng vô số lĩnh vực đủ loại đủ kiểu trên khắp thế giới.

Như tôi vẫn thường nói (vâng, vâng, tôi nói rất nhiều!) – một công ty, không gì khác, chính là một nhóm gồm nhiều con người, mà con người thì như cái cây. Tôi không chắc là tôi tin vào lợi ích của việc trò chuyện với cây cối, nhưng nếu ta tưới tắm và săn sóc cho cây – diễn đạt cách khác, là nghe nhiều hơn nói, chúng sẽ cao lớn và ra hoa kết trái.

"Họ cứ bảo là..."

Tôi thấy rằng một trong những cách đơn giản nhất để giám sát tình hình văn hóa doanh nghiệp của bạn chính là liên tục đưa nó vào bài kiểm tra "ta và họ". Trong một nền văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, bạn sẽ nghe thấy các nhân viên sử dụng đại từ nhân xưng ngôi thứ nhất – ví dụ: "Chắc chắn rồi, thưa ngài, chúng tôi có thể làm việc đó ngay lập tức." – để miêu tả mọi việc công ty làm. Còn trong một nền văn hóa doanh nghiệp ốm yếu, ngôi thứ ba "họ" sẽ chiếm vị trí trung tâm, và thường là kiểu xa lánh, kết tội, ví dụ: "Xin lỗi ngài, họ không làm như vậy mặc dù tôi đã nói với họ từ lâu rồi là khách hàng sẽ thích thế!" Brett Godfrey đã tóm lại rất hay khi miêu tả khác biệt giữa môi trường làm việc của Virgin Blue (hồi đó) với Qantas, đối thủ sừng sỏ của hãng ở Úc, anh nói: "Người của chúng ta luôn trong 'chế độ tình nguyện,' trong khi ở bên đó, tất nhiên nếu tình hình biến động của ngành hàng không là dấu hiệu chỉ báo, bọn họ hình như chỉ luôn trong 'chế độ tù nhân'."

Một trong rất nhiều yếu tố khiến các công ty thuộc Virgin trở nên khác biệt (tôi khẳng định là "độc đáo") trong thế giới tập đoàn ngày nay, chính là chủng loại sản phẩm và dịch vụ vô cùng đa dạng gắn thương hiệu của chúng tôi. Chúng tôi chưa bao giờ coi tích hợp ngành dọc là lý do chủ yếu để khởi sự việc gì đó, cho dù thực tế là rất nhiều mảng kinh doanh đã dần dần liên kết với nhau – như hàng không và khách sạn. Rất nhiều công ty lấy một nguyên tắc làm chính sách bao quát, đó là "biết rõ cái gì, hãy làm cái đó", tức là cứ gắn chặt với những gì ta hiểu rõ nhất, chớ có trượt ra quá xa khỏi khu vực an toàn. Ở Virgin thì không như thế! Xét trên nhiều khía cạnh, thật ra chúng tôi còn có thể bị buộc tội là "rời rạc ngành dọc", vì chúng tôi không thể nào gắn với bất cứ mô thức cụ thể nào quá lâu. Không như Unilever, General Mills hay Procter & Gamble, chúng tôi không phải "một nhà nhiều

thương hiệu", mà thực sự là "một nhà có gắn thương hiệu". Chỉ trừ một ngoại lệ là cuộc đột kích chóng vánh vào mảng kinh doanh bao cao su, còn lại chúng tôi vẽ thương hiệu Virgin lên mọi thứ đã làm. Khi khởi sự một thương vụ mới, chúng tôi tự hào gắn tên mình lên đó, hệt như khi chúng tôi làm mới thương hiệu và tái sáng tạo một ngân hàng hay dịch vụ đường sắt vậy.

Lý do duy nhất khiến chúng tôi có thể làm thế, là bởi ngay cả với lĩnh vực kinh doanh lạ lẫm nhất, thì cửa hàng, cửa hiệu, cổ phiếu hay tàu bay không phải là tất cả, chắc chắn đó là những yếu tố cơ sở hạ tầng quan trọng, nhưng chính con người mới thổi vào đó sự sống. Tất cả các mảng kinh doanh tưởng chừng hổ lốn của chúng tôi có chung một yếu tố then chốt: văn hóa dịch vụ song hành cùng con người Virgin – bạn có thể gọi đó là nhân tố "chúng ta", nếu thích – đó chính là động lực thúc đẩy mọi việc chúng tôi làm.

Kết quả nảy sinh từ quá trình làm việc với OceanElders và nỗ lực không ngừng của họ nhằm cứu hệ sinh thái mong manh của đại dương toàn thế giới, tôi đã thực sự trở thành chuyên gia về rạn san hô, và chẳng cần kết nối nhiều điểm cho lắm để phác ra được sự tương đồng giữa văn hóa tập đoàn với rạn san hô. Cả hai đều cần thời gian lâu dài để phát triển, và nhiều công ty đã phải trả giá để nhận ra, chúng là thực thể sống rất mong manh, nếu bị lạm dụng, thì sẽ bị phá hủy rất dễ, rất nhanh. Những rạn san hô lâu đời nhất khoảng 5 nghìn đến 10 nghìn năm tuổi, thế mà trong đời mình, chúng ta đã tìm cách giết đi 10% rạn san hô. Mặc dù văn hóa tập đoàn có thể được phát triển nhanh hơn nhiều so với san hô, nhưng khi một trong hai bị phá hủy, khả năng cao chúng đều ra đi vĩnh viễn.

PHÁ HỦY VĂN HÓA

David Hoare, nhà đồng sáng lập Talisman Management, là bạn bè và đồng sự của tôi suốt nhiều năm, anh đảm nhiệm các cương vị chủ tịch, Giám đốc Điều hành và cố vấn cho rất nhiều công ty hoạt động yếu kém ở nhiều lĩnh vực. Xin lỗi, tôi xí xóa câu vừa rồi – tôi định nói rằng anh chấp nhận thử thách chữa bệnh cho rất nhiều công ty hoạt động yếu kém, vốn là đặc sản của Talisman. David xuất thân là dân kỹ thuật công trình/góp vốn tư nhân đầy hấp dẫn, nhưng anh cũng là môn đồ chính cống của "tài sản con người" vô giá mà một nền văn hóa lành mạnh lấy làm chủ chốt. Một lần, David giải thích cho tôi nghe những lo ngại của anh về cách thức mô hình góp vốn tư nhân tiêu chuẩn vận hành. Trong mô hình này, bạn lấy một công ty hàng đầu ở một thị trường vốn phát triển, một ban lãnh đạo mạnh, thêm đòn bẩy tài chính và

liều lượng quản lý lợi tức hào phóng, hẳn nhiên là gắn chặt với những mục tiêu tài chính giàu tham vọng và thế là, như một phép màu – giá trị được tạo ra! Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu các kết quả không được như kỳ vọng? Đó là lúc các chủ nhân mới giậm chân thình thịch, thay đổi Giám đốc Điều hành và đặt ra những mục tiêu còn tham vọng hơn, giả định là người kế tiếp sẽ làm việc tốt hơn. Thật buồn, cách này thường cũng không hiệu quả, và giá trị của công ty tiếp tục bị hủy hoại.

David có thể liệt kê ra cả một danh sách dài những công ty nơi anh chứng kiến cốt truyện này xảy ra. Kể từ năm 2006 đến nay, dịch vụ chuyển phát bưu phẩm CityLink đã có 4 Giám đốc Điều hành trong vòng 5 năm, họ đã hiệp lực xóa bay 1 tỷ bảng Anh giá trị; tại DX Group, một dịch vụ chuyển phát thư nhanh, là 5 vị Giám đốc Điều hành trong 4 năm và 450 triệu bảng Anh; còn công ty xử lý chất thải Biffa mất 1,2 tỷ bảng Anh dưới thời 6 Giám đốc Điều hành chỉ trong vòng 5 năm.

Câu hỏi quá rõ ở đây là tại sao những cú sụt giảm giá trị kinh hoàng như vậy lại có thể xảy ra ở những công ty từng là kẻ dẫn đầu trong thị trường của mình. Theo đánh giá của David, trong mỗi trường hợp này, nhóm lãnh đạo cấp cao đều được khích lệ dẫn dắt công ty theo đuổi những mục tiêu tài chính hoàn toàn phi thực tế. Làm những "việc đúng đắn" có lợi trong dài hạn cho doanh nghiệp bị gạt sang một bên, kết quả là không chỉ "giá trị", mà nhiều thứ khác cũng bị hủy hoại. Còn một trong những thành tố then chốt ban đầu đã giúp doanh nghiệp thành công – văn hóa doanh nghiệp, đã trở thành một nạn nhân đầy bi kịch của công cuộc tàn sát này! Mặc dù thay đổi Giám đốc Điều hành thì quá dễ, nhưng phục hồi một nền văn hóa đã hỏng hóc nghiêm trọng không bao giờ là nhiệm vụ đơn giản. Giống như mọi mối quan hệ dựa trên lòng tin khác, "làm lành thật khó biết bao".

Với các công ty khởi nghiệp cũng vậy, khả năng xây dựng một nền văn hóa lành mạnh, chú trọng con người đóng vai trò then chốt với sự phát triển lâu dài của công ty. Nó cũng sẽ bị ngáng trở nghiêm trọng nếu như ngay từ ban đầu, trọng tâm chủ yếu đặt vào thu lợi ngắn hạn và tăng trưởng thần tốc miễn cưỡng. Tôi luôn cảnh giác khi nghe thấy các lãnh đạo khởi nghiệp nói nhiều về thực thi chiến lược "rút khỏi thị trường" cho nhà đầu tư hơn là tạo ra một sản phẩm tuyệt vời quanh những con người tuyệt vời và hạnh phúc. Trong rất nhiều trường hợp như vậy, việc "rút khỏi" lại không mời mà đến và sớm hơn khả năng dự đoán của mọi chiến lược! Nếu hồi đó chúng tôi không thể nhận biết kịp thời rằng trải nghiệm ngắn ngủi của Virgin ở vị thế một công ty niêm

yết công khai sẽ làm tiêu tan nền văn hóa đã hình thành nên chúng tôi như bây giờ, hẳn chúng tôi đã chẳng còn tồn tại đến ngày nay mà kể lại. Thật may, chúng tôi chẳng phải trải qua việc đó.

Tôi phải xin lỗi nếu tôi bắt đầu có vẻ như cái loa rè như người ta hay ví von (iPod bị kẹt?) khi nói về vấn đề này, nhưng tôi xin được trích lời của người kế nghiệp Herb Kelleher ở Southwest, anh dễ dàng nói thay lời của Herb hoặc tôi, rằng: "Mọi thứ khởi nguồn và kết thúc từ chính con người của chúng ta. Nếu ta giữ cho nhân viên của mình được hạnh phúc và chuyên tâm, họ sẽ khiến cho khách hàng được hạnh phúc, và khách hàng tưởng thưởng chúng ta bằng lòng trung thành, gắn bó. Điều đó lặp đi lặp lại giúp mang lại lợi nhuận và tạo ra giá trị cho các cổ đông."

Cũng như thế, ở mỗi công ty của Virgin, không công ty nào có thể sống sót nếu thiếu tinh thần cống hiến, năng lượng, sự dí dỏm và óc thông thái của đại gia đình phi thường chúng tôi. Nói một cách đơn giản, trong cơn cuồng loạn mịt mù nhằm gặt hái những kết quả kinh tế siêu việt, quá nhiều chủ doanh nghiệp và lãnh đạo không đủ thấu hiểu tầm quan trọng của việc cẩn trọng phát triển một nền văn hóa doanh nghiệp.

Khi Peter Drucker nói *"Culture eats strategy for breakfast",* đáng lẽ ra ông nên bổ sung rằng, khi trọng tâm đặt quá nhiều vào lợi nhuận và tăng trưởng, mà lưu tâm quá ít đến nuôi dưỡng con người và chăm chút văn hóa, thì có một nguy cơ rất nghiêm trọng, ấy là sẽ có kẻ nào đó xơi tái bữa trưa của ta đấy.

Chương 13
Trái ngọt từ đam mê

Vượt ngoài định nghĩa

Tôi thường vẫn nghĩ thật buồn lòng biết bao khi có quá nhiều người chẳng hề đam mê chút xíu nào với công việc họ đang làm trong đời mình (một lũ đoàn "May quá hôm nay là thứ Sáu rồi!"). Tôi đang nói về những người mà cả cuộc đời chỉ chăm chăm vào "kiếm sống", ngược hẳn với việc khiến mỗi giây phút của đời mình đều đáng sống.

Vợ tôi kể với mọi người tôi là một kẻ mê tín. Tôi từng nghe nói Tony Collins (điều hành Virgin Trains) bảo tôi là "gã cuồng công việc". Chắc vậy. Nhưng bất kể tôi đã đóng góp gì vào thành công của các công ty Virgin, tôi tin rằng, hơn hết thảy, chính đam mê không-gì-lay-chuyển (có người gọi đó là ám ảnh) với việc liên tục mang lại cho khách hàng của chúng tôi, cả bên trong và bên ngoài công ty, một môi trường làm việc tốt hơn, một trải nghiệm dịch vụ tốt hơn so với bất cứ thứ gì họ có thể tìm thấy ở nơi khác. Đó là cốt lõi của mọi thứ mà tôi, nói rộng ra là thương hiệu Virgin, đại diện. Tôi thực lòng tin rằng nếu quan tâm đủ nhiệt thành, bạn có thể lấy gần như bất cứ khía cạnh nào trong trải nghiệm của con người và cải thiện nó cho tốt hơn. Mặc dù passion (đam mê) và virgin (trinh nữ) có thể là thứ gì đó bạn không quen nhìn thấy trong cùng một câu, nhưng không nghi ngờ gì nữa, Passion (Đam mê, viết hoa) chính là bí quyết (tức tinh túy thương hiệu) của mỗi công ty Virgin trong cả loạt lĩnh vực hoạt động cực kỳ đa dạng.

Cũng giống như bạn không thể nào "suýt soát độc đáo" hay "hơi hơi có bầu", đam mê thực sự không thể nào dở chừng, lấp lửng. Hoặc bạn dành toàn bộ thời gian 100% dốc lòng theo đuổi sự

tuyệt hảo, hoặc bạn không thật sự là một đấu thủ. Là một lãnh đạo, bạn không thể nào kỳ vọng những giá trị cốt lõi của thương hiệu được thấu hiểu, đón nhận và ăn sâu trong tâm trí của nhân viên công ty mình, nếu bản thân bạn không gắn bó nhiệt thành và không-khoan-nhượng với những giá trị ấy. Tôi rất xin lỗi nếu những điều này nghe ra quá ư sáo mòn và giáo điều, nhưng nếu bạn không thể nào hiểu nổi tầm quan trọng của việc có và chia sẻ một đam mê rõ rệt với những gì bạn làm, vậy khả năng cao là bạn không thuộc về vị thế lãnh đạo.

ĐAM MÊ LÀ BẨM SINH

Điều đầu tiên buộc phải thừa nhận, đó là ta không thể rèn cho ai niềm đam mê – hoặc nó sẵn trong máu, hoặc không. Tin tôi đi, tôi đã từng thử rồi thất bại hơn một lần, sẽ là bất khả thi nếu dành thời gian và công sức nhen một mồi lửa ở những con người kháng-lửa. Nếu như ngọn lửa căn bản, âm ỉ ấy không được trời phú cho, thì có nạp bao nhiêu nhiên liệu cũng chẳng khơi lên được. Chính nguyên tắc ấy cũng áp dụng với thái độ tích cực ở con người – bạn không thể nào rèn luyện được thái độ, bạn chỉ có thể tuyển về mà thôi. Tôi luôn thấy buồn cười khi nghe người ta tuyên bố rằng ai đó "tỏ thái độ", vì câu này luôn được nói ra với ý tiêu cực. Thực tế là "tỏ thái độ" hoàn toàn ổn, với điều kiện rằng nó phải luôn tích cực và lạc quan, hay nói cách khác, là "tràn trề đam mê".

Một trong những yếu tố chủ chốt tạo nên cái gọi là "phong cách Virgin" chính là trao cho các thành viên của chúng tôi quyền chủ động, tự do, hỗ trợ và một hình ảnh thương hiệu cực kỳ linh hoạt (trong mọi thứ, trừ chất lượng), việc này mang lại cho họ công cụ để bước ra ngoài và biến mọi thứ tuyệt vời thành hiện thực. Chính công thức đam-mê-truyền-lửa này đã tạo điều kiện cho tập đoàn Virgin khởi phát hàng trăm công ty Virgin mới trong các lĩnh vực hoạt động đa dạng, và tôi tin rằng nó sẽ tiếp tục mang lại điều đó trong nhiều năm sắp tới.

Qua năm tháng, các công ty thuộc tập đoàn Virgin đã rất may mắn xác lập được một dòng chảy ổn định là những lãnh đạo doanh nghiệp giàu đam mê. Nhiều người xuất thân từ bên ngoài gia đình Virgin, nhưng một số là "cây nhà lá vườn", như Brett Godfrey, người khởi sự Virgin Blue ở Úc. Brett là người Úc, sau năm năm làm việc với Virgin Atlantic thì chuyển sang mảng tài chính tại Virgin Express (trụ sở ở Brussels), một hãng hàng không châu Âu khá yểu mệnh mà chúng tôi vận hành hồi giữa thập niên 1990. Là một "chuyên gia số má", anh có tiếng là người đắc nhân

tâm, một điều chúng tôi khẩn thiết cần để đoàn kết đội ngũ nhân viên đã trải qua đến 3 đời Giám đốc Điều hành chỉ trong vỏn vẹn hơn 12 tháng. Với tất cả những bất định và thay đổi phương hướng liên tục tại Virgin Express, chuyện bóng ma đe dọa tinh thần đoàn kết đã ngóc cái đầu xấu xí dậy là không tránh khỏi; tính đến thời điểm đó, việc này chưa từng xảy ra tại Virgin. Và thực tế là chính nhóm lãnh đạo công đoàn đã tìm đến đề xuất với tôi rằng "anh người Úc" chắc chắn là ứng viên tốt nhất vào vị trí Giám đốc Điều hành còn trống. Tôi đã hơi băn khoăn về động cơ của họ – có lẽ nào họ muốn Brett vì họ nghĩ anh là một người dễ dụ – nhưng chúng tôi đã quyết định thử một phen với anh, đầu tiên là bố trí anh làm Giám đốc Điều hành tạm quyền.

Chúng tôi biết ngay rằng mình đã lựa chọn đúng đắn. Brett mau chóng tìm cách mang lại tinh thần đoàn kết, nhờ vậy, né được một cú rã đám hoàn toàn và ổn định tình huống. Ngoài thực tế rằng chúng tôi chưa bao giờ hâm mộ các chức danh kiểu "tạm quyền", thì có vẻ rất ngu khi yêu cầu Brett chấp nhận vị trí Giám đốc Điều hành toàn thời gian. Thường thì đề nghị vị trí Giám đốc Điều hành là một việc sẽ gây ra phản ứng phấn khích, nhưng trong trường hợp này, Brett có vẻ rất khó xử và gần như ngượng ngùng khi anh đáp: "Ừm, vâng, xin lỗi nhé, Richard, nhưng tôi sẽ phải từ chối, vì vợ chồng tôi quyết định đã đến lúc đưa hai cậu nhóc trở về quê nhà nước Úc."

Nào ai lường trước được lời đáp này, nên tôi rất choáng và khá thất vọng, nhưng tôi ngưỡng mộ Brett vì đã đặt gia đình nhỏ bé của mình lên trước cả sự nghiệp. Chính vào lúc đó, như lời Brett kể lại, tôi đã thốt ra những lời sẽ biến đổi cuộc đời anh mãi mãi. Tôi nói rằng: "Được thôi, nếu có việc gì anh muốn làm ở Úc, xin cứ nói cho tôi biết nhé." Nghe xong, với một nụ cười rạng rỡ, Brett đáp: "Vâng, thật ra Richard ạ, tôi rất vui vì anh đã hỏi, vì có một việc này tôi rất muốn bàn với anh."

Chỉ đến lúc đó tôi mới biết được rằng Brett đã cần mẫn suốt năm năm o bế một kế hoạch kinh doanh để khởi sự một hãng hàng không nội địa mới mẻ cách tân ở Úc. Có vẻ anh đã tìm kiếm nhà đầu tư suốt mấy năm và tôi không hề hay biết rằng anh đã giới thiệu kế hoạch này với ban điều hành Virgin và họ từ chối. Như tôi tìm hiểu thì quyết định từ chối dự án của họ dựa trên một hỗn hợp tạo thành từ trí tuệ tập thể và kế toán tiêu chuẩn, và, thoạt nhìn, có vẻ là một quyết định rất lý trí. Tất nhiên, thương hiệu "trí tuệ" của cá nhân tôi có mấy khi dựa trên lý trí. Đến nỗi mà một trong những biệt danh tôi được gọi suốt những năm qua là "Gã-đừng-làm-tôi-rối-vì-thông-tin-thực-tế", một điều có lẽ được khích

lệ từ một khiếm khuyết huyền thoại của tôi, là không thể đọc những sổ sách kế toán phức tạp. Ngay khi Brett bộc lộ sự hào hứng của mình về kế hoạch kinh doanh hàng không ở Úc thì cách tiếp cận tức thời của tôi thiên về bản năng hơn là theo sách vở, kiểu sách vở thật ra tôi còn chưa đọc bao giờ.

Tuy vậy, quan trọng hơn, điều tôi phát hiện được ở Brett ngày hôm ấy là thứ mà ban giám đốc rõ ràng đã bỏ qua: lòng tin đầy nhiệt huyết vào sự cần thiết và tính khả thi của những gì anh đang đề xuất. Nó cũng gợi nhớ tha thiết đến cơ hội chúng tôi đã nắm chặt 15 năm về trước với Virgin Atlantic – một kế hoạch mà các đồng nghiệp của tôi tại Virgin Records đã thẳng thừng chỉ trích là cực kỳ rác rưởi! Brett nhìn thấy nhu cầu cấp thiết phải có một mô hình hàng không đột phá mới mẻ tại thị trường Úc đang thời trì trệ, và niềm đam mê tôi nhìn thấy trong mắt Brett khi nói về viễn kiến của anh đã thuyết phục tôi phải xem xét thật nghiêm túc một lần nữa. Được bật đèn xanh, Brett không mất quá lâu để tái khẳng định một số dự đoán táo bạo trong kế hoạch kinh doanh của mình, và chúng tôi khởi đầu hết sức suôn sẻ. Khoản đầu tư ban đầu trị giá 10 triệu đô-la để khởi sự một cơ ngơi về sau trở thành Virgin Blue – giờ đã được đặt lại tên thành Virgin Australia, hóa ra là một trong những phi vụ thông minh nhất chúng tôi từng thực hiện. Nói cách khác, tôi có thể nửa đùa nửa thật nói rằng đây chính là một ca kinh điển kiểu "Mặc kệ đó, cứ bay đi." Xin lỗi nhá!

VIỄN KIẾN VƯỢT THỜI ĐẠI

Brett chỉ là một trong rất nhiều người biết nhìn xa trông rộng mà tôi may mắn quen biết, với đam mê, động lực, mục tiêu và kỹ năng để biến những ước mơ thường có vẻ bất khả thi của họ thành những hiện thực xoay chuyển cả cục diện. Giống như rất nhiều người đi trước, Elon Musk có viễn kiến chế tạo một chiếc xe điện hợp lý về mặt thương phẩm. Đây là địa hạt mà tại đây, những người tiên phong tập trung sự chú ý vào thị trường đại chúng bằng cách phát triển các mẫu xe hợp túi tiền, nhỏ gọn và tiết kiệm nhiên liệu, hoàn toàn bỏ qua mọi yếu tố hấp dẫn về ngoại hình. Tuy nhiên, Musk lại quyết định tiếp cận từ phân khúc xe thể thao cao cấp của thị trường, và dần dà chuyển vào phân khúc xe phổ thông. Thị trường xe sedan thể thao/sang trọng có ít khả năng tiêu thụ được số lượng lớn, nhưng lại có tác động vô cùng lớn với việc chuyển đổi tâm thế của những chủ xe có thế lực sang mong muốn sở hữu một chiếc xe điện vì ngoại hình, tính năng và cái tiếng là "người dùng sành điệu", chứ không chỉ lưu tâm đến hiệu suất nhiên liệu. Và, ta cứ thẳng thắn với nhau: nếu bạn có đủ tiền

để chi cho một chiếc xe hạng sang thì chi phí nhiên liệu thường là thứ bạn chẳng mấy bận tâm!

Chiếc Tesla Model S giá 70 nghìn đô-la không chỉ có ngoại hình của một chiếc xe thể thao cực ngầu, mà chạy cũng tuyệt không kém: theo báo cáo, xe có thể tăng tốc từ 0 lên 60 dặm/giờ chỉ trong 3,7 giây (phi thường!) và những người lưu tâm về những yếu tố đó như tôi, thì như thế nghĩa là tiết kiệm năng lượng gần gấp đôi so với mẫu dẫn đầu phân khúc xe giản tiện là Toyota Prius. Và nếu những điều đó vẫn là chưa đủ, thì *Consumer Reports*, một tạp chí rất có ảnh hưởng đã xếp hạng Tesla là "mẫu tốt nhất chúng tôi từng thử nghiệm" với điểm số chung cuộc là 99% và chấm mẫu xe này điểm A trên mọi tiêu chí.

Đương nhiên, Tesla không phải là thành công rực rỡ đầu tiên của Musk trong việc khai phá địa hạt mới ở những lĩnh vực đang nổi. Hình dung của anh về sáng tạo một hình thức thanh toán mới để đáp ứng những yêu cầu đặc thù của bán lẻ trực tuyến khởi đầu ở hình thức X.com và rồi biến hình thành PayPal. Một giấc mơ lớn mới đây đã trở thành hiện thực của Musk là SpaceX, tương tự như Virgin Atlantic, SpaceX cũng đang phát triển một phương tiện phóng vệ tinh tư nhân, để chiếm lĩnh khoảng mà NASA còn bỏ trống. Thậm chí còn có tin đồn Musk tích hợp PayPal với các thương vụ không gian bằng PayPal Galactic để giải quyết những vướng mắc của việc thanh toán "ngoài-Trái-Đất" – tôi phải nghĩ thêm về vụ này mới được! Dù thế nào đi nữa, thành công của Elon Musk với nào Tesla, PayPal và Space-X chỉ càng minh chứng cho những kết quả phi thường nảy ra từ viễn kiến và tinh thần lãnh đạo song hành trong một cá nhân giàu cảm hứng, với sự hỗ trợ của một đội quân gồm những tín đồ cũng giàu cảm hứng ngang ngửa.

ĐAM MÊ TÌM THẤY ĐAM MÊ

Một lợi thế tuyệt vời nữa khi ta có những lãnh đạo giàu đam mê, đó là năng lực sẵn có trong họ để nhận ra đam mê nguyên chất ở những người khác mỗi khi họ nhìn thấy. Nếu Tony Collins nghĩ rằng tôi là một kẻ điên cuồng ám ảnh với dịch vụ khách hàng, vậy thì tôi lấy làm vui sướng mà báo cáo rằng anh luôn sát cánh bên tôi trên mỗi bước đường.

Tony gia nhập Virgin Trains vào năm 1999, từ một công ty lắp dựng đầu máy xe lửa cho chúng tôi, anh đã trở thành thủ lĩnh ở Virgin Trains kể từ năm 2004 tới nay. Anh là một người thực tế, bộc trực, hay nói toạc móng heo mà không giữ kẽ, và có cách tiếp

cận cực kỳ cuồng nhiệt với quyết tâm biến dịch vụ đường sắt của Virgin trở thành tốt nhất trong toàn ngành đúng là một niềm vui để tận hưởng. Anh rất nhanh nhẹn trích dẫn một cụm từ ưa thích của tôi trong một lần nói chuyện: "Đây chính là trường hợp: 'Mặc kệ nó, cứ bỏ đi rồi làm lại từ đầu.'"

Nếu bạn vui lòng dung nạp thêm một biệt danh "cực đoan" khác thì Tony đúng là "cứng như sắt", anh hoàn toàn tin rằng chính những con người ở tuyến đầu, cung cấp dịch vụ trực tiếp chính là việc làm ăn. Anh hỗ trợ họ hết sức có thể, đặt lòng tin nơi họ, lắng nghe những quan sát của họ (dù tốt hay xấu) và đổi lại, anh kỳ vọng họ cũng chảy dòng máu đỏ Virgin trong huyết quản, hệt như anh vậy. Xoay chuyển một cơ ngơi đổ nát là hệ thống đường sắt Anh qua bao nhiêu thế hệ quả là một chiến công hiển hách không phải ai cũng đạt được.

Kiểu tổ chức nát bét mà chúng tôi thừa hưởng từ Tổng công ty Đường sắt Anh quốc (British Rail, viết tắt là BR) được minh họa bằng câu chuyện các lái tàu của họ có lần đã dọa sẽ đình công vì nhận được các yêu cầu của ban quản lý về việc cải thiện thói quen giờ giấc đang rất tệ hại, thậm chí là thi thoảng có một chuyến tàu rời bến đúng giờ! Nghiệp đoàn đại diện cho các lái tàu cãi lý rằng trong toàn bộ hiệp thương của họ không hề nói rõ các thành viên phải sở hữu đồng hồ, và từ đó suy ra kết quả là họ không phải chịu trách nhiệm về chuyện tàu rời bến đúng giờ. Tôi nghĩ Timex chính là người hưởng lợi từ đơn hàng đồng hồ rất lớn có khắc chữ "Tài sản của BR". Thật khó tin, tôi biết thế, nhưng đó chính là kiểu thái độ "không làm được đâu" rất phổ biến ở nhân viên mà chúng tôi được thừa hưởng. Nên dù có một thương hiệu như Virgin ở đằng sau hay không, thì sự biến đổi mà Tony và người của anh làm được với "tổng thể đường sắt" đó chẳng khác nào một phép màu có.

Tony chính là kiểu người luôn sẵn nguồn cung dồi dào những chuyện kể tuyệt vời, nhưng có một chuyện anh kể với tôi trong bữa tối về một nhân viên quét dọn anh tình cờ phát hiện trên một chuyến tàu của Virgin khiến tôi nhớ mãi. Hôm đó, khi Tony đang đi thị sát thực tế chuyến tàu, một thói quen thường xuyên nhưng cũng hoàn toàn ngẫu nhiên, anh bỗng nhìn thấy một nhân viên mặc đồng phục thể hiện rất xuất sắc trước các hành khách của chúng tôi. Cô không hề hay biết Tony đang quan sát trong khi cô giúp một cặp hành khách cao niên vào chỗ ngồi, phát báo và đồ dùng, với thái độ cực kỳ niềm nở, vui tươi. Điều thú vị là cô thực ra không làm việc cho Virgin Trains mà chỉ là nhân viên quét dọn trên tàu do Alstom thuê về, công ty chúng tôi ký hợp đồng vệ sinh

tàu. Quá ấn tượng, Tony tự giới thiệu bản thân và tỏ ý khen ngợi người phụ nữ ấy vì công việc "xuất sắc vượt mọi mong đợi" mà cô thực hiện, trước khi hỏi xem liệu cô có nghĩ đến chuyện làm việc cho chúng tôi thay vì quét dọn không. Tony sửng sốt trước câu trả lời của cô: cô đã thử vài lần, nhưng như cô nói: "Tôi không đạt yêu cầu để vượt qua bài kiểm tra đầu vào."

Quá bức xúc, Tony gọi điện ngay cho phòng Nhân sự và yêu cầu họ rà soát lại các tiêu chí tuyển dụng, vì, dựa trên những gì anh vừa được nghe, rõ ràng là họ đã loại bỏ chính kiểu nhân viên mà chúng tôi tha thiết mong tuyển vào. Họ đã làm như vậy, và trong vòng vài tuần, người phụ nữ nọ được tuyển vào vị trí trợ lý dịch vụ trên tàu. Tuy vậy, cô không ở vị trí đó lâu, trong vòng bốn năm sau đó, cô đã thăng tiến đều đặn qua các thang bậc, và giờ đây là một trong các quản lý ga vùng của chúng tôi, quán xuyến vài trạm dừng. Kể từ quan sát tình cờ ngày hôm đó, Virgin Trains đã rất rõ ràng về các ưu tiên tuyển dụng. Giờ đây chúng tôi tuyển dựa trên thái độ chứ không phải bằng cấp.

CHÚC MỪNG!

Cách Tony xác định được (hai yếu tố tiên quyết là) thái độ và đam mê của nhân viên nào đó có lẽ đã diễn ra hàng nghìn lần, trong hàng nghìn tình huống khác nhau trên khắp tập đoàn Virgin suốt những năm tháng qua. Suy cho cùng, khi ta ở trong ngành dịch vụ khách hàng và tình cờ đụng độ ai đó có năng khiếu, vậy thì ta phải cố hết sức mà chiêu dụ họ về thôi.

Tôi nhớ David Tait từng kể một câu chuyện gần giống như chuyện của Tony. Gần trụ sở đầu tiên của Virgin Atlantic tại Greenwich Village, New York có một quán bar địa phương rất đông khách mà David cùng tôi và nhiều nhân viên khác thường xuyên ghé lại. Có một anh chàng pha chế tên là Phil chưa bao giờ thôi gây ấn tượng với David bởi cách anh chăm sóc các vị khách quý. Bất kể bận rộn ra sao, đôi ba vị khách có cục cằn đòi hỏi thế nào, Phil luôn đưa ra đúng loại đồ uống cực nhanh, duy trì vài ba cuộc hội thoại cùng lúc và dàn xếp các cuộc cãi lộn bằng một nụ cười. Anh rõ ràng là một người vô cùng chuyên nghiệp ở công việc đang làm, hệt như Tony với ngành đường sắt. David nhận ra thiên khiếu sẵn có về dịch vụ khách hàng mà chúng tôi vẫn luôn tìm kiếm. Anh nghĩ Phil sẽ là một nhân viên trực quầy hàng không xuất sắc chẳng kém gì ở sau quầy bar.

David rốt cuộc đưa ra một lời chào mời không-hề-hấp-dẫn với Phil: "Anh sẽ cân nhắc một công việc mới mà ở đó anh sẽ không có

tiền boa và giờ giấc thì cực kỳ quy củ chứ?" Phil cười ngất như kiểu nghe chuyện đùa. Thế nhưng, vài ngày sau đó, khi David dỗ dành ngon ngọt vài lượt, Phil đã bước đến và nói anh sẽ làm. Đúng như dự đoán, những kỹ năng ứng xử của Phil Cain lập tức phù hợp với vai trò nhân viên dịch vụ khách hàng ở sân bay, và Phil nhanh chóng tiến tới vị trí người giám sát. Tiếp theo anh thăng tiến vù vù đến vị trí giám đốc trực ban và cuối cùng là trở thành một quản lý sân bay mẫu mực, làm việc khoảng 20 năm ở rất nhiều cửa ngõ sân bay khác nhau của Virgin Atlantic trên khắp thế giới. Thường hay gặp Phil ở Newark, một hôm không cưỡng được, tôi bèn hỏi anh xem làm thế nào mà David đã thuyết phục được anh từ bỏ công việc ở bar và đến làm với chúng tôi. Câu trả lời của anh là: "À, thật ra, Richard ạ, anh ấy đâu có thuyết phục gì." Rồi, nháy mắt một cái, anh thú thực rằng vì anh vốn là một gã độc thân (lúc bấy giờ), nên chính hình dung về những tiếp viên nữ quyến rũ bước ra khỏi máy bay của chúng tôi mỗi đêm đã khiến anh đổi ý.

Bất kể động cơ của anh có là gì (và tôi cũng chẳng trách móc gì anh được), hàng nghìn hàng vạn con người như Phil Cain mang thương hiệu đam mê của cá nhân mình vào công việc hằng ngày ở mọi công ty của chúng tôi. Họ còn mang theo cả kiến thức, sức sống, lòng nhiệt thành và viễn kiến (với tên gọi chung là "đam mê") để tạo ra một giấc mơ của riêng mình, và thường xuyên hơn, là góp phần mình vào nỗ lực chung của một đội gồm những "tư tưởng lớn gặp nhau" trong đại gia đình Virgin.

Chương 14
Hội hè liên miên

Áo quần lộng lẫy và mẻ Cá Tháng Tư

Có một câu nói rất phổ biến là "Ai chẳng mê một bữa tiệc ra trò", có thể câu này vẫn đúng, nhưng có lẽ chẳng còn nhiều bữa tiệc đáng gọi là ra trò như xưa nữa. Hay có lẽ tại tôi chẳng còn được mời dự tiệc nhiều như hồi xưa cũng nên.

Tất cả những thứ thực sự đáng giá trong đời thường phải có trong đó ít nhiều mức độ liều lĩnh, và trong tất cả những việc từng làm ở Virgin, chúng tôi mê mẩn đón nhận những gì tưởng chừng bất khả thi, chứ không né tránh và chơi bài an toàn. Nguyên tắc này áp dụng trong vụ vui chơi chè chén chẳng kém gì việc làm ăn, và chúng tôi không hề day dứt gì chuyện nghỉ ngơi xả láng và tận hưởng một bữa tiệc vui hết cỡ với các thành viên Virgin. Tôi luôn tin rằng những lợi ích đến từ việc tạo điều kiện cho nhân viên thỉnh thoảng được xả láng trong một cuộc tụ họp ngoài-giờ-làm-việc chính là một nguyên liệu vô cùng quan trọng trong hỗn hợp tạo nên bầu không khí gia đình và một nền văn hóa vui tươi, phóng khoáng. Hiệu quả phá bỏ kiểu tôn ti trật tự còn cực lớn khi bạn chứng kiến cảnh Giám đốc Tài chính tay cầm chai bia, người thì uốn ngửa để trườn qua một thanh ngang.

Ngay từ buổi ban đầu, các công ty của Virgin đã lớn lên từ những bữa tiệc đình đám và vui nhộn nhất mà (gần như mọi) con người văn minh từng được biết đến. Suốt bao năm, đại tiệc mùa hè thường niên dành cho nhân viên của Virgin tại Manor, vốn là phòng thu âm cũ của chúng tôi ở vùng nông thôn Oxfordshire, là một hoạt động huyền thoại tại địa phương. Tiệc bắt đầu khá hạn chế, chỉ là hoạt động tụ họp trong một ngày duy nhất cho mọi

nhân viên của Virgin tại Vương quốc Anh cùng gia đình mình. Chúng tôi dựng lên những cái lều lớn phòng khi trời mưa (hiếm khi xảy ra) cùng ngổn ngộn những đồ ăn thức uống, ban nhạc sống, nghệ sĩ vẽ mặt, lâu đài bơm hơi nhún và hoạt động cưỡi ngựa lùn cho các em bé lớn nhỏ, ai cũng thích thú vô cùng. Một trong những điểm nhấn trong sự kiện với tất cả mọi người, có lẽ chỉ trừ tôi, là phiên bản "đi bộ trên dây" thường niên của tôi. Hoạt động này bao gồm tôi, thường là có món đồ uống nào đó trên cả hai tay để giữ thăng bằng – chí ít chuyện của tôi là thế – run rẩy lẩy bẩy băng qua con đường dài chừng 23 mét nối với đỉnh của cái lều lớn nhất, đám đông tụ tập ở dưới hú hét cổ vũ tôi đứng vững – hay đúng hơn là ngã nhào! Thật lòng, tôi không còn chút ký ức nào về chuyện phong tục này bắt đầu từ bao giờ (nghe vậy đủ biết lâu thế nào), nhưng tôi cho là hoặc các chủ thuê lều, hoặc công ty bảo hiểm của tôi, hoặc sự tỉnh táo rốt cuộc đã khiến tập tục này phải chấm dứt.

Khi việc kinh doanh bắt đầu tăng trưởng vùn vụt – Virgin Atlantic xuất hiện trên bức tranh chung, chúng tôi gần như đã tăng gấp đôi quân số trong vòng 12 tháng. Nó biến đại tiệc thường niên trở thành một thách thức cả về hậu cần và thực địa. Khi cân nhắc mọi yếu tố liên quan, những bữa tiệc siêu-siêu-to bị bác bỏ chính bởi những thành công đã đạt được, vì chúng đã phình to quá mức kiểm soát. Bữa tiệc cuối cùng kéo dài hết cuối tuần và chúng tôi (cùng cảnh sát địa phương, những người chịu trách nhiệm giải tỏa ách tắc giao thông) ước chừng khoảng 60 nghìn người đã có mặt. Trong đó bao gồm rất nhiều người là vợ/chồng hoặc con cái của nhân viên, một chuyện không hề xảy ra vào thuở đầu tiên, khi hầu hết các thành viên Virgin vẫn độc thân, không hề bị cấm đoán gì về chuyện chơi bời xả láng – một chuyện khó mà xảy ra trước mặt vợ/chồng và con cái họ.

TIỆC TÙNG TRÊN KHÔNG

Nếu như những bữa tiệc Manor có thể được đưa vào Sách kỷ lục Guinness, thì chuyến bay khai trương Virgin Atlantic năm 1984 cũng vậy. Không phải vì nó là một thành tựu hàng không đặc biệt gì, mà đúng hơn, là do lượng sâm-panh lớn nhất từng được tiêu thụ trong một chuyến bay nối giữa London và New York. Kể từ sự kiện anh em Wilbur và Orville Wright khởi đầu mọi sự (chuyến bay đầu tiên trên thế giới), chưa ai từng bén gót. Đó là một đại tiệc xuyên-Đại-Tây-Dương, bắt đầu từ khoảnh khắc đèn hiệu cài dây an toàn tắt cho đến khi nó lại sáng lên khi máy bay đáp xuống phi trường Newark. Gương mặt truyền hình và ký giả quá cố David Frost, vốn nổi danh là đi lại như thoi giữa hai bờ Đại Tây Dương

gần như mỗi ngày, là một trong những khách mời siêu sao của chúng tôi trên hành trình. Ngay trước khi hạ cánh, tôi nhớ là ông đã nói với tôi: "Anh biết đấy, Richard ạ, có lẽ tôi bay qua bay lại cái ao này cả nghìn lần rồi, nhưng đây là lần đầu tiên tôi bị bắt đứng suốt cả chuyến, tay thì phải cầm đồ uống!"

Một thông tin ít người biết về chuyến bay khai trương đến New York này: hành khách đầu tiên mà Virgin Atlantic đưa đến đặt chân lên đất Mỹ là một kẻ nhập cư bất hợp pháp. Khi cửa máy bay mở ra tại Newark, chúng tôi gặp cả một đoàn quan chức địa phương ở cuối đường băng. Tôi đoán là tất cả đều rất tò mò trông đợi xem cái hãng hàng không quậy-tung-nóc này hình dong thế nào. Suốt cả tuần, các kênh phát thanh ở thành phố New York đã râm ran chuyện danh ca Boy George sẽ lái máy bay, rồi chúng tôi sẽ đụng phải những chú chó nghiệp vụ đánh hơi ma túy và đủ thứ chuyện tầm phào khác. Trong lúc phi hành đoàn đang làm thủ tục giấy tờ, tôi lo lắng nhìn quanh tìm David Tait, người điều hành việc kinh doanh của chúng tôi ở Mỹ, mong rằng anh sẽ bay vượt trước chúng tôi qua Đại Tây Dương buổi sáng hôm ấy trên chiếc Concorde đúng như kế hoạch. Khi cuối cùng đã thấy bóng David và bắt được ánh mắt anh, tôi cố gắng mấp máy môi để nói: "Tôi-không-đem-hộ-chiếu-mất-rồi." Vốn quá rành cái thói hay bày trò chơi khăm mọi người của tôi, David cười phá lên và hét đáp lại: "Vâng, phải! Hẳn là anh không mang rồi, Richard. Cố thế là khá rồi!"

Bất hạnh một nỗi, đấy là sự thực. Trong lúc cuống cuồng để kịp đến sân bay Gatwick sáng hôm ấy, tôi đã nhào ra khỏi cửa, bỏ quên hộ chiếu trên bàn bếp. Khi giám sát chuyến bay cười cười kể với David chuyện tôi quên là thật (David tin cô ấy chứ không tin tôi), anh tìm cách giải quyết vấn đề ngay với người phụ trách nhập cảnh thật tình cờ làm sao lại đứng ngay đó. Tôi vẫn nhớ khi đó đã nghĩ bụng rằng, các quan chức liên bang cấp cao hẳn phải sững sờ lắm khi chủ tịch hãng hàng không mới toanh phải van vỉ để được nhập cảnh vào Mỹ mà không một mảnh giấy tờ tùy thân. Sự tình không sáng sủa hơn với tôi sau đó, khi trong buổi tiệc chiêu đãi mà thành phố tổ chức chào đón chúng tôi tại sân bay, tôi đã nhầm thị trưởng Newark là một nhân viên phục vụ và hỏi ông này rằng liệu họ có thể dọn lên ít tôm nữa được chăng! Mà thôi, tôi cho là ai chả có những ngày xui xẻo!

Ba hãng hàng không của chúng tôi là Virgin Atlantic, Virgin America và Virgin Australia vẫn biến mỗi sự kiện khai trương đường bay mới thành cái cớ cho một (hoặc ba) bữa tiệc, và tất cả các công ty thuộc tập đoàn Virgin vẫn rất khoái tiệc tùng bất cứ

khi nào có dịp. Những ngày siêu-tiệc-tùng ở Manor có lẽ đã là quá khứ, nhưng nhìn chung, chúng tôi đã đưa bữa tiệc về lại căn cốt và bài trí nhỏ nhắn, thân mật như ban đầu. Ở đó mỗi người đều có dịp nghía thấy một "mặt khác" của những người họ đang làm việc cùng, bao gồm chính bản thân tôi, bất cứ khi nào tôi được mời.

QUẬY TƯNG BỪNG

Vào tháng Một năm 2012, Virgin Money cuối cùng cũng mua lại được Northern Rock, ngân hàng Anh trên phố lớn đã được quốc hữu hóa bốn năm về trước, và chúng tôi có quá nhiều lý do để ăn mừng. Sau một thời gian ngắn làm việc cho nhà nước, hơn 2000 nhân viên của Nothern Rock rõ ràng rất phấn khởi được gia nhập đại gia đình Virgin. Họ không phải đợi lâu để nếm hương vị văn hóa tập đoàn mới, vì Jayne-Anne Gadhia, Giám đốc Điều hành của Virgin Money và tôi đồng chủ trì một đại tiệc phong cách đường phố bên trong trụ sở của Nothern Rock tại Newcastle upon Tyne. Tại đây, tất cả mọi người có cơ hội được hành xử theo những kiểu không-giống-dân-ngân-hàng! Đó là kiểu kích nổ bằng ngọn lửa thân thiện với tất cả cựu nhân viên của Northern Rock, những người tôi cho rằng chưa từng chứng kiến các sếp cũ của họ nới lỏng cà vạt bao giờ, chứ đừng nói là mở hầu bao chi cho những cuộc vui do ngân hàng tài trợ.

Đến hết đêm, chắc tôi đã phải bắt chừng cả nghìn bàn tay, đến nỗi các ngón tay của tôi bị tê bì hết cả. Jayne-Anne và tôi đã tạo dáng trong vô số tấm hình chụp nhóm, và nhân viên ngân hàng thậm chí còn ôm vai bá cổ với một số người hùng đích thực của địa phương, chính là vài siêu sao túc cầu của câu lạc bộ Newcastle United vốn được mời tới tham dự các hoạt động hội hè. Virgin Money vừa đồng ý tài trợ trang phục cho các chú Chích Chòe (biệt danh của câu lạc bộ Newcastle United), niềm tự hào và vui sướng của thành Newcastle tại giải Ngoại hạng Anh, và có vẻ như năng lượng từ bữa tiệc đã truyền sang cả các cầu thủ. Vài ngày sau, trước sự chứng kiến của khán giả đông kín sân nhà, lần đầu tiên mặc chiếc áo thi đấu mới có biểu tượng Virgin Money, họ đã nỗ lực tạo ra chiến thắng ngoạn mục 3-0, đánh bại các nhà vô địch Manchester United – sự tình khiến Jayne-Anne vô cùng bối rối, vì cô là cổ động viên trọn đời của Manchester United. Bạn thấy đấy, không gì bằng một bữa tiệc cực đỉnh để khiến bầu nhiệt huyết sôi sục ở tất cả mọi người! Mặc dù thú thực tôi khá bận tâm trước thực tế rằng một vài mảng kinh doanh của chúng tôi, bao gồm cả Northern Rock (giờ là Virgin Money), có rất nhiều việc làm ăn ở Manchester, nhưng tôi nghĩ sẽ là cẩn trọng nếu đăng một dòng trạng thái kiểu: "Được rồi, tôi thừa nhận chúng tôi là những kẻ

lang chạ xấu xa!" Mà thôi, suy cho cùng, chúng tôi đã có một khởi đầu đáng nhớ với những người bạn ngân hàng của mình, và mọi sự càng thêm tốt đẹp hơn kể từ đó.

Chúng tôi có một bữa tiệc nữa không lâu sau đó để chúc mừng sự kiện khai trương trụ sở tập đoàn mới của Virgin tại London. Chúng tôi bày tiệc ở sân thượng tòa nhà mới – một sự kiện trang phục hào nhoáng, ai nấy đến dự đều ăn vận kiểu hải tặc. Chúng tôi còn đốt đuốc phừng phừng và có cả một ban trống thiếc kiểu Ca-ri-bê cùng cực nhiều bia Red Stripe và cocktail pha rum. Tôi xuất hiện cùng Joan và hai con tôi, hai đứa còn dẫn theo cả bạn đời mới cưới, khiến hoạt động này càng thêm tính chất gia đình. Đến một khoảnh khắc trong buổi tiệc tùng, giữa hàng trăm thành viên Virgin đang quay cuồng nhảy nhót, tôi đưa mắt nhìn xuống từ sân thượng, và nhận ra phía sau một rặng cây là chiếc nhà thuyền, tổ ấm kiêm luôn văn phòng của tôi hơn 40 năm về trước. Khi chúng tôi tổ chức tiệc chiêu đãi nhân viên trên thuyền Duende (hiện vẫn thuộc sở hữu của tôi), Virgin chỉ có khoảng hai, ba chục người, nhưng không khí đầm ấm chúng tôi tạo ra chẳng khác gì ngày nay, với gấp mười lần số người có mặt trên sân thượng tòa nhà văn phòng. Tuy nghe chừng thật ngốc nghếch khi hóa trang kiểu Thuyền trưởng hải tặc Morgan hay đi cheo leo trên nóc lều, tôi luôn thực lòng tin rằng tiệc tùng chính là một phần tinh túy làm nên phong cách Virgin, và chẳng cần phải che giấu lịch sự làm gì, tôi sẽ không bao giờ chọn cách nào khác đâu.

CÁI GÌ CÓ TRƯỚC – QUẢ TRỨNG YÊU ĐỜI HAY CON GÀ HẠNH PHÚC?

Với hầu hết mọi người, một suy đoán phổ biến là càng có nhiều tiền trong ngân hàng, ta càng hạnh phúc – rằng thành công có liên đới trực tiếp với hạnh phúc theo một cách nào đó. "Nếu làm việc cần cù hơn, tôi sẽ thành đạt hơn, và nếu thành đạt hơn, tôi sẽ hạnh phúc hơn." Mặc dù có lẽ không ai phản đối chuyện không-xu-dính-túi có thể làm hao hụt niềm vui sống của ta, nhưng theo một nghiên cứu gần đây, hạnh phúc thực ra tiếp lửa cho thành công, chứ không phải ngược lại.

Cuốn sách lý thú của tác giả Shawn Achor với tựa đề *The Happiness Advantage (tạm dịch: Lợi thế hạnh phúc)* dựa trên công trình nghiên cứu kéo dài một thập kỷ về tâm lý học tích cực và khoa học thần kinh tại Đại học Harvard và các công ty thuộc danh sách Fortune 500 tiết lộ rằng chúng ta càng tích cực, thì não bộ càng "tập trung hơn, tràn trề năng lượng, sáng tạo, giàu động lực hơn, khỏe mạnh, bền bỉ và năng suất hơn" – một danh sách quá

sức lôi cuốn! Kết luận của tác giả là 90% hạnh phúc của một người sản sinh từ nội tại, chứ không phải từ những nhân tố ngoại vi như tài khoản ngân hàng kếch xù cùng của cải đắt tiền. Cuốn sách biểu dương sức mạnh của tinh thần tích cực trong hiện tại và cách chúng ta có thể tái tạo não bộ của mình chỉ trong thời gian ngắn chừng 21 ngày bằng những việc làm như khởi đầu mỗi ngày bằng một "hành động tử tế ngẫu nhiên", ví dụ như gửi đi ít nhất một lá thư khen ngợi ai đó, hay liệt kê ra ba điều mới mẻ mỗi ngày khiến ta cảm thấy biết ơn. Những hành động như thế khiến ta hưng phấn, nói một cách đơn giản, là khiến ta hài lòng hơn về bản thân, mà bạn càng hài lòng, bạn càng hoạt động hiệu quả hơn. Thế nên, vui lên và tận hưởng trải nghiệm công việc mọi lúc, mọi nơi không chỉ là "phong cách Virgin", mà còn là một điều đã được khoa học chứng minh rằng có lợi cho tất cả mọi người. Tôi chỉ ước giá mà đã đọc cuốn sách của Shawn từ bốn chục năm trước, nó sẽ hỗ trợ đắc lực cho nỗ lực hằng năm nhằm biện minh cho những hóa đơn tiệc tùng quá lố trước đông đảo giám đốc tài chính trong tập đoàn!

THÁNG TƯ LUÔN VỀ!

Mặc dù những bữa tiệc nhân viên vốn là những dịp tụ họp đông đảo và cùng nhau vui chơi hết cỡ, nhưng thú thực tôi có chút niềm vui hơi khác thường và ích kỷ là tận hưởng cơ hội được bày trò chơi xấu chỉ một năm một lần – dịp Cá Tháng Tư. Thật ra, bất cứ ai hiểu rõ tính tôi đều sẽ cố gắng hết sức để tránh xa tôi trong khoảng từ nửa đêm đến trưa ngày mùng 1 tháng Tư, nếu bạn chưa biết "luật Cá Tháng Tư chính thức", thì đó là khoảng thời gian mọi trò chơi khăm phải bung ra bằng hết. Nên nếu có ai đó bày trò chơi xấu bạn sau buổi trưa, bạn phải lu loa lên ngay thế là phạm luật.

Hồi còn nhỏ, tôi vẫn hay chơi đủ các chiêu Cá Tháng Tư thông thường với bố mẹ và các chị em, như là chăng dây qua hành lang để buộc chặt các tay nắm cửa phòng lại với nhau, để người ở trong phòng không mở cửa ra được. Thế nhưng, không như rất nhiều đứa trẻ khác lớn lên là quên luôn mấy trò chơi xấu, chuyện xảy ra với tôi khác hẳn. Đúng là một mình một kiểu, càng nhiều tuổi hơn, tôi lại càng xuất quỷ nhập thần, các chiêu trò của tôi lại càng tinh vi hơn nữa. Thậm chí, nó còn trở thành phương thức bày trò vui hằng năm giúp tôi lôi kéo sự chú ý đến thương hiệu Virgin – đôi khi mang lại những kết quả tuyệt vời nhất.

Lấy ví dụ, vào năm 1986, tôi quyết định nếu chơi khăm ngành công nghiệp âm nhạc một vố thì sẽ rất nhộn đây. Thế là chúng tôi

nung nấu một âm mưu rất hiểm ác, và vào ngày 31 tháng Ba, tôi nhận lời phỏng vấn độc quyền với tờ Music Week, khi đó là ấn phẩm thương mại đình đám nhất của ngành âm nhạc Anh quốc. Tôi bảo với họ là suốt bao năm nay, Virgin đã âm thầm phát triển một máy tính khổng lồ, trong đó, chúng tôi lưu trữ mọi bản nhạc mình có thể tiếp cận. Thiết bị mang tính cách mạng này sẽ được gọi là Music Box, và người yêu nhạc có thể dùng nó như một nguồn kèm khoản phí nhỏ, từ đó họ có thể tải xuống bất cứ bài hát hay album nào họ muốn. Thật sửng sốt và sung sướng làm sao, họ cắn câu cái rụp, ngay ngày hôm sau, trong bản in ngày 1 tháng Tư, một tiêu đề gây sốc la toáng lên: *Branson's Bombshell: The End of the Industry (tạm dịch: Bom tấn Branson ấp ủ: Cái kết của ngành công nghiệp!)* Lạ ghê, hoàn toàn không để ý gì đến dòng ghi ngày 1 tháng Tư trên bài báo, đủ các thể loại quản lý cao cấp ngành âm nhạc liên miên suốt cả sáng để nài xin, dọa dẫm rồi van vỉ tôi đừng tiếp tục cái âm mưu điên rồ đấy nữa. Đáp lại tất cả, tôi chỉ lấp lửng xin lỗi, nói là sẽ đưa ra tuyên bố khác trong ngày hôm đó – tất nhiên là vào giờ ăn trưa, tôi thông báo là toàn bộ câu chuyện chỉ là trò đùa Cá Tháng Tư. Chiều hôm đó, tôi còn nhận được nhiều cuộc gọi hơn từ đủ loại nhân sự ngành âm nhạc, với những bình luận tôi sợ là mình chả dám nhắc lại!

Nhiều năm sau, tôi tình cờ gặp Steve Jobs tại một sự kiện nào đó và ông kể với tôi rằng ông cũng đọc câu chuyện bịa về Music Box và đã tin sái cổ. Thời điểm đó, ông đang dần nắm giữ thành công với Apple và thành lập NeXT, nhưng ông nói mình chưa bao giờ quên trò chơi khăm của tôi, và ngay lúc đó đã tự nhủ rằng, dù đùa hay thật, ý tưởng Music Box của chúng tôi chắc chắn nói lên điều gì đó. Nên, mặc dù không bao giờ xác thực được hoàn toàn, nhưng kể từ sau cuộc trò chuyện đó, tôi đã luôn bị ám ảnh với suy nghĩ rằng trò đùa Cá Tháng Tư của tôi rất có thể đã vô tình châm ngòi cho sự ra đời của iTunes và iPod, tréo ngoe thay, đó chính là hồi chuông cáo chung cho chuỗi cửa hàng Virgin Megastore và là kẻ biến đổi toàn bộ cuộc chơi trong ngành âm nhạc nói chung.

Rõ ràng, bài học đạo lý đằng sau câu chuyện này là, nếu bạn định cho người khác biết (dù chỉ là trò đùa Cá Tháng Tư) suy nghĩ của bạn về triển vọng của ngành mình trong tương lai, tốt hơn hết bạn nên đảm bảo chắc chắn rằng công ty của bạn đã có sẵn một kế hoạch tươm tất để đến đích trước nhất. Còn nếu không, trò đùa rất dễ trở thành "gậy ông đập lưng ông"!

GẬY ÔNG ĐẬP LƯNG ÔNG

Có một trò đùa Cá Tháng Tư khác gần như hoàn toàn hại ngược lại

tôi mặc dù rất nhiều người của Virgin nhờ vụ này mà được một phen hỉ hả đã đời. Là thế này, tôi quyết bày trò chơi khăm Ken Berry, một trong những cộng sự đầu tiên của tôi ở Virgin Record. Vào ngày 31 tháng Ba, tôi mời Ken và bạn gái anh đến ăn bữa tối muộn ở Roof Gardens, nhà hàng và câu lạc bộ trên tầng thượng mà chúng tôi sở hữu ở khu Kensington, London. Kế hoạch được sắp đặt là sẽ thuê người nào đó đột nhập vào căn hộ của Ken vài phút trước nửa đêm (tôi chơi đúng luật nhé) rồi thó đi mấy món như đồ đạc, tivi và dàn âm thanh. Chúng tôi còn bố trí mấy diễn viên ăn vận như cảnh sát xuất hiện để thẩm vấn mấy câu, rồi phủ bột để lấy dấu vân tay, cuối cùng tôi sẽ la lớn "Xơi cá rồi nhá!", tất cả sẽ được một trận cười ra trò, mang đồ trở lại và tất cả sẽ hạ màn. Ít nhất kế hoạch là thế. Nhưng đúng như Robert Burns đã chỉ ra: "Những âm mưu tinh vi nhất lại thường hay đổ bể thê thảm", âm mưu lần này của tôi đúng là đổ bể thê thảm!

Rắc rối bắt đầu ngay sau khi tôi bận rộn nói chuyện với người khác rồi quay trở lại bàn khoảng 12h15 phút nửa đêm và phát hiện ra là Ken và bạn anh đã về nhà, để lại một tờ giấy nhắn "Cảm ơn vì bữa tối, hẹn gặp ngày mai nhé. Ken." Tôi hoảng hết cả lên vì tôi biết giờ thì họ đã ở nhà, mà nếu thế thì đã quá muộn để tôi có thể xuất hiện ở đó để chủ trì màn chơi khăm. Không biết phải làm gì, tôi đi về nhà và được chào đón bởi Joan, vợ tôi (người không tham gia vào trò đùa, vì nếu biết nàng sẽ hoàn toàn phản đối), nàng nói: "Richard, có chuyện không hay rồi. Căn hộ của Kenny bị đột nhập, cảnh sát đang ở đấy. Kenny gọi để hỏi xem liệu bạn gái anh ý có thể nghỉ đêm ở nhà mình không, vì cô ấy sợ quá, không dám ở trong căn hộ nữa." Tôi chẳng có cách nào khác ngoài gọi cho Ken, thú nhận sự tình, xin lỗi rối rít và bố trí để đồ đạc của anh được trả lại ngay lập tức. Phản hồi của anh là: "Được rồi, Richard, tôi thật sự không rõ tôi có thể làm gì được không, vì cảnh sát đã nộp báo cáo luôn rồi. Nhưng cứ để tôi, tôi sẽ cố giải thích cho họ xem sao." Cảm thấy quá xấu hổ vì tất cả mớ bòng bong này, tôi sửa soạn đi ngủ thì chuông cửa reo vang. Đánh hơi thấy sự chẳng lành, tôi mở cửa thì thấy hai anh cảnh sát London bự con, có vẻ chẳng lấy gì làm thích thú với trò đùa của tôi mà chỉ cộc cằn đề nghị tôi theo họ về đồn để "hỗ trợ họ thực hiện các thủ tục cần thiết".

Tôi đang mặc đồ để đi ngủ, thế mà họ chẳng thèm quan tâm mà chỉ lôi tôi xềnh xệch đi trong bộ quần áo ngủ và dép lê. Trong xe, họ chẳng ừ hữ đáp lại những lời rên rỉ liên miên của tôi "Chỉ là nhầm lẫn tai hại thôi," và "Làm ơn, hãy gọi cho anh Berry, anh ấy có thể giải thích cho các anh là không có vụ trộm cắp nào ở đây." Họ vẫn cứ bí hiểm như thế khi áp giải tôi vào sở cảnh sát Harrow Road, mang đi cả sợi đai áo ngủ của tôi, chắc để tôi khỏi treo cổ,

đẩy tôi vào một xà lim và đi thẳng mà không nói một lời. Tình hình còn tệ hơn. Nửa tiếng đồng hồ sau, tôi bật dậy từ một giấc ngủ chập chờn vì tiếng thét từ ai đó không thấy mặt ở buồng giam bên cạnh. Hình như là có đánh đập gì ở đây, vì tôi nghe thấy: "Xin đừng đánh tôi nữa. Thật đấy, ông ơi, tôi không làm gì cả!" Một lát sau thì không thấy động tĩnh gì nữa, còn tôi nằm chong chong suốt đêm, cực kỳ ăn năn và thương thân quá đỗi.

Cuối cùng, chừng giữa ngày hôm sau, vẫn hai viên cảnh sát đêm qua đến xà lim, chẳng nói chẳng rằng, họ đưa tôi lên tầng, ở đó họ kết luận tôi phạm cả chục lỗi, bao gồm cả làm mất thời gian của cảnh sát. Họ trao trả tôi sợi đai áo ngủ và bảo là tôi được thả tự do. Tôi vẫn không rõ chuyện gì đã xảy ra, nhưng vừa mới bước ra ánh sáng ban ngày, sự tình đã rõ ràng trong tiếng hò reo vang dội: tiếng hò reo phát ra từ đông đảo nhân viên Virgin Records, dẫn đầu là Kenny và các anh cảnh sát đứng bên ngoài đồn, họ chúc mừng tôi được thả tự do bằng một câu reo vang rất quen thuộc của tôi: "Xơi cá rồi nhá!" Tôi đã bị gài bẫy, rất thê thảm!

Nếu có một trò đùa nào đó quay lại hại tôi te tua thì chính là lần này. Về sau tôi phát hiện ra rằng khi Ken nói với cảnh sát là vụ trộm chỉ là trò đùa bị đổ bể của một người bạn, các sĩ quan trực ca không thích thú chút nào. Đầu tiên họ muốn buộc tôi tội phá hoại và gây tốn thời gian của cảnh sát, nhưng vì Ken năn nỉ (ít nhất anh ta kể thế), nên họ đồng ý sẽ bỏ qua vụ này, với một điều kiện: Ken sẽ giúp họ dạy cho gã bạn đồng bóng kia một "bài học anh ta sẽ không quên ngay được" bằng cách nhốt anh ta vào xà lim đến trưa hôm sau, khi ngày Cá Tháng Tư chính thức kết thúc. Khỏi bàn, Ken gật đầu ngay tắp lự, và cho là ý tưởng này tuyệt vời không chê vào đâu được! Còn cái vụ đánh đấm trong xà lim kế bên – cũng là do nhân viên của Virgin dàn dựng hết.

XẤU XA VÔ HẠN ĐỘ

Tôi đoán sau một bài học nhớ đời như thế, dám chắc là với hầu hết những người "bình thường", chỉ nhắc đến những trò đùa Cá Tháng Tư không thôi là đủ gây sang chấn rồi. Xui làm sao, trí não của tôi lại không hoạt động kiểu đó. Nếu có gì, thì chỉ đơn giản là tôi càng thêm quyết tâm phải thực hiện những trò chơi khăm tiếp theo trơn tru hơn, như trò đùa chúng tôi suýt thì làm được hồi Cá Tháng Tư năm 1989.

Lúc đó, tôi 36 tuổi và mê mẩn khí cầu. Sở thích ấy đã truyền cảm hứng để tôi nảy ra một ý tưởng đáng xếp vào loại trò đùa Cá Tháng Tư tinh vi nhất xưa nay. Tôi thuê dựng một đĩa bay là

khinh khí cầu thiết kế thửa riêng ở chỗ anh bạn Don Cameron của Cameron Ballons, và vui sướng làm sao, anh làm ra một thiết bị cực kỳ ấn tượng. Hình thù như một đĩa bay kinh điển trong truyện tranh, thiết bị UFO của chúng tôi được hoàn thiện bằng các đèn nhấp nháy xoay tít, tỏa ra thứ ánh sáng lập lòe ghê rợn mỗi khi đèn đốt khí nóng được mồi lửa trong đêm. Thế nhưng, chi tiết thú vị nhất chính là "anh tí hon" (tôi được bảo là không được phép dùng từ "người lùn") mà chúng tôi thuê tham gia trên chuyến đi, mặc một bộ đồ người sao Hỏa bé tí màu xanh lục được cắt may riêng. Không chịu kém cạnh, tôi cũng góp vui bằng một bộ đồ không gian bạc lấp lánh kiểu Thuyền trưởng Kirk (trong loạt phim Star Trek).

Trong khi tôi sắm vai Thuyền trưởng Kirk thì Don Cameron, một trong những thợ chế tạo khinh khí cầu hàng đầu thế giới, đi cùng để phụ lái cho tác phẩm tuyệt vời của công ty mình. Chúng tôi cất cánh từ bắc London vào khoảng 4 giờ sáng, bay qua bầu trời thành phố rồi thấp dần xuống đường cao tốc M25, theo hướng sân bay Gatwick. Với ba người chúng tôi trên không trung, chỉ đơn giản là một chuyến giong buồm theo gió mà thôi. Thế nhưng, chúng tôi đâu hay biết chút nào về cơn bể dâu mà mình đang tạo ra dưới đó 150 mét, trên hành tinh Trái Đất!

Rõ ràng là chúng tôi đã bị phát hiện bởi một số công nhân làm ca đêm ngay từ khi mới cất cánh, và việc họ gọi đến đồn cảnh sát địa phương thông báo "nhìn thấy vật thể bay không xác định (UFO)" đã khởi phát việc tái hiện cảnh phim War of the Worlds (Đại chiến Thế giới). Khi các đài phát thanh phấn khích suy đoán xuất xứ của phi thuyền ngoài hành tinh đang bay là là kia, cứ mỗi dặm chúng tôi bay qua, những tranh cãi lại càng kịch liệt hơn. Chẳng lâu sau, có ba lực lượng cảnh sát truy dấu chúng tôi, và quân đội cũng được huy động luôn. Xa lộ M25 vốn đã bị ùn ứ vì sương mù dày đặc lúc sáng sớm, giờ đây trong tình trạng đứng yên vì các tài xế dừng lại và ra khỏi xe để trầm trồ trước UFO bí hiểm khi nó bay qua đầu họ giữa màn trời mờ mịt.

Đến lúc này, khinh khí cầu đã tiến sát sân bay Gatwick (phi trường đông đúc thứ hai London) hơn so với mong muốn, nên chúng tôi quyết định dừng trò chơi. Bất chấp màn sương mù, chúng tôi gắng sức phát hiện bãi đất bằng phẳng, với đèn nhấp nháy tíu tít và đèn đốt lập lòe bí hiểm giữa trời tù mù. Don đưa chúng tôi đi xuống không chút vấp váp (hoặc chúng tôi nghĩ thế). Nhìn ra ngoài qua ô cửa sổ nhỏ của "phi thuyền không gian", tôi vẫn nhớ đã tự nhủ rằng đây thật giống hệt như một cảnh rùng rợn trong bộ phim nào đó của Steven Spielberg. Đúng lúc đó, tôi phát hiện ra một

hàng những xe cảnh sát và xe tải quân đội bao quanh bãi đáp. Khi Don đáp xuống thật hoàn hảo, không xóc nẩy chút nào, một chàng cảnh sát trẻ tuổi can đảm, tay lăm lăm dùi cui bắt đầu bước với vẻ không mấy tự tin về phía chúng tôi.

Đã đến lúc diễn trò người-ngoài-hành-tinh! Chúng tôi mở máy phun sương trước khi hạ từ từ cái cửa kiểu dốc lên xuống và cử anh chàng vận đồ xanh nhỏ thó xuống gặp cậu cảnh sát kia. Không băn khoăn một giây, anh cảnh sát khiếp hãi kia quay gót chạy bắn đi, nhanh chưa từng thấy. Đến lúc này, tôi quyết định can thiệp trước khi có người phải khổ, nên đã nhảy tót lên hành tinh Trái Đất, và chào đón những người bảo vệ can đảm nhất bằng một câu tuyên bố hòa bình phổ biến khắp thế giới: "Xơi cá rồi nhá!" Phản ứng đầu tiên của anh cảnh sát tháo chạy là thở phào nhẹ nhõm, nhưng theo một báo cáo trên trang Alien UFO Sightings (Phát hiện vật thể bay ngoài vũ trụ), anh cảnh sát đó về sau kể với báo chí: "Cả hai chục năm trời làm cảnh sát, tôi chưa sợ như thế bao giờ." Thế nhưng, các vị thượng cấp của anh thì không vui thích tí nào, và lần thứ hai trong sự nghiệp bày trò Cá Tháng Tư, tôi bị đe dọa kết tội làm lãng phí thời gian của cảnh sát, nhưng may mắn đã thoát được.

Khỏi phải nói, tôi đâu phải người duy nhất ham mê theo đuổi những trò đùa Cá Tháng Tư điên khùng. Hai màn chơi khăm còn cừ khôi hơn mà tôi từng nghe kể dành cho Eric Schmidt, khi anh còn ở Sun Microsystems. Có lần, một nhân viên dễ mến đã dỡ văn phòng của Eric ra và dựng lại trên một sàn nổi giữa cái ao, hoàn thiện bằng một chiếc điện thoại công việc, tôi thấy chi tiết đấy thật là duyên. Lần khác, họ dọn sạch văn phòng của anh và thế chỗ mớ đồ đạc bằng một chiếc Volkswagen Beetle, họ đã phải dỡ ra và lắp lại để còn qua lọt cửa văn phòng. Các nhân viên tiếp theo đó của Eric tại Google thì nổi tiếng vì những trò chơi khăm riêng của họ, ví dụ như Google Nose (Mũi Google). Vào ngày Cá Tháng Tư, khi mở trang chủ Google, khách truy cập sẽ thấy một thanh công cụ mới, tuyên bố là nó sẽ cho phép người dùng ngửi mùi nhiều thứ khác nhau (thật lạ, có cả mùi "chó ướt nhẹp") bằng cách áp mũi sát vào màn hình. Không có ai tôi quen biết thú nhận đã mắc lừa chiêu này, nhưng ta có thể tưởng tượng hàng triệu người hẳn đã hít khìn khịt vào màn hình máy tính sáng hôm ấy!

Tuy vậy, một trong những chiêu lừa Cá Tháng Tư kinh điển mọi thời phải là Google TiSP (Toilet Internet Service Provider – Cung cấp dịch vụ Internet nhà vệ sinh), xuất hiện trên trang tìm kiếm Google vào ngày 1 tháng 4 năm 2007: "Một hệ thống đầu-cuối đầy đủ chức năng, cung cấp truy cập không dây miễn phí trong nhà,

bằng cách kết nối bộ phát tín hiệu không dây TiSP ở bệ xí tới một trong hàng nghìn điểm truy cập TiSP qua đường cáp quang mắc nối trong hệ thống thoát nước thải ở địa phương bạn sinh sống." Google khoe khoang rằng TiSP sử dụng công nghệ GFlush (tức là Xả-bồn-cầu-kiểu-Google) và nó đi kèm với hướng dẫn lắp đặt gồm tám bước cho "quy trình nhanh chóng, dễ dàng và cực kỳ đảm bảo vệ sinh". Bước số 8 là: Chúc mừng, bạn đang dùng Internet đây! (Hãy rửa sạch tay trước khi lướt mạng nhá!) Với thực tế là vào năm 2007, lượng tìm kiếm trung bình trên Google mỗi ngày là 1,2 tỷ lượt (năm 2013, con số lên tới 5,9 tỷ lượt), chẳng nghi ngờ gì, TiSP đạt tiêu chuẩn là một trong những trò chơi khăm Cá Tháng Tư có nhiều lượt xem nhất trong lịch sử. Tuyệt đối xuất sắc! Và rồi đến trò chơi khăm Cá Tháng Tư "liên doanh" giữa Virgin và Google (hay Virgle, như chúng tôi đặt biệt hiệu) mà Larry Page và tôi ấp ủ tại quán bar trên đảo Necker – mà thôi chuyện này để kể sau!

NIỀM VUI DỄ LÂY LAN

Cũng như Google, Virgin coi trọng chuyện bày trò vui. Tôi biết là nhiều tâm hồn bất hạnh chắc chắn sẽ kết tội những chiêu nghịch kiểu này là thú tiêu khiển không cần thiết và lãng phí thời gian, công sức của doanh nghiệp mà chẳng mang lại chút lợi ích thương mại hữu hình nào. Quá buồn! Nếu như chỗ làm việc, nơi hầu hết những người trưởng thành dành quá nửa thời gian trong tuần, lại không thể trở thành một môi trường để tận hưởng chút vui vẻ bốc đồng, thì đến chỗ làm còn gì hay? Tôi luôn tin rằng óc hài hước và khả năng không quan trọng hóa bản thân là những đặc tính then chốt với một văn hóa doanh nghiệp lành mạnh. Một lợi ích cực kỳ hiển hiện, đó là chứng kiến các nhân viên của chúng tôi được chú ý thế nào khi nói về "những trò điên khùng tụi này bày ra ở Virgin" với bạn bè. Khi những bạn bè đó làm việc tại những công ty áo-cắm-thùng mà không đời nào đếm xỉa đến những trò rồ dại quẫn trí như thế, bạn biết họ nghĩ thế nào rồi đấy: "Ôi chao, mình xin việc ở đấy thế nào nhỉ?" Tôi không nghĩ chuyện này là tình cờ, khi mà giống như Google, Virgin được phủ lấp dưới hàng nghìn thư ứng tuyển mỗi lần chúng tôi đăng tin tìm người hoặc khởi sự một công ty mới. Niềm vui thì dễ lây lan, mà như nghiên cứu của Shawn Achor đã kiểm chứng, niềm vui còn có lợi cho đời sống của mỗi cá nhân và doanh nghiệp, niềm vui chắc chắn hiệu quả với Virgin và Google!

À, mà nếu bạn băn khoăn, nhiều người cũng như vậy khi chúng tôi hé lộ thông tin khẳng định rằng Virgin Galactic có thật – nếu bạn để tâm kiểm tra, bạn sẽ thấy tuyên bố đầu tiên không đưa ra

vào ngày 1 tháng Tư. Thế nhưng, nếu muốn chứng kiến một bữa tiệc công ty thật sự linh đình, bạn nên chờ mà xem lễ ăn mừng chúng tôi ấp ủ khi SpaceShipTwo hoàn thành chuyến bay thương mại đầu tiên. Phải mất rất nhiều thời gian, nhưng tôi dám cam đoan rằng đó sẽ là một đại tiệc tưng bừng, hoành tráng và rất đáng chờ đợi!

Và với những ai tham gia chuyến du hành đầu tiên của Galactic đó, cũng sẽ như chuyến bay xuyên Đại Tây Dương của Virgin Atlantic chừng ba mươi năm trước, tôi chắc chắn chúng tôi sẽ phải chạy vài thử nghiệm xem sâm-panh phun đẹp thế nào trong môi trường không trọng lượng, tất nhiên, hoàn toàn vì mục đích khoa học. Dzôôôô!

PHẦN BỐN
LÃNH ĐẠO

Chương 15
Lãnh đạo của tương lai

Kỹ năng mới, cho thế giới mới

Bốn mươi năm về trước, khi xắn tay vào gây dựng những gì hình thành Virgin ngày nay, tôi muốn làm cho cuộc sống của mọi người thêm tốt đẹp. Tôi biết câu này có vẻ dễ biến thành một mớ chuyện bịa đặt cốt để tư lợi, nhưng rất thật lòng đấy.

Khi đó, và cả đến bây giờ, tôi vẫn cảm thấy rằng không chỉ kinh doanh, mà mỗi ngành nghề đều có tiềm năng cực lớn trở thành một nguồn lực đem lại những điều tốt đẹp cho thế giới. Các công ty có thể hiện thực hóa tiềm năng này bằng cách tìm kiếm các phương thức làm mọi việc thật khác biệt, đặt con người và hành tinh lên vị thế ngang bằng với tăng trưởng và lợi nhuận, thành tôn chỉ mục đích của mình. Và một điều tuyệt vời là ngược với quan niệm phổ biến, những nhân tố này không phải hoàn toàn đối lập, mà củng cố lẫn nhau. Kinh doanh không nhất thiết phải là cuộc chơi với tổng bằng 0, nơi người này thắng thì kẻ kia thua. Khi thực hiện đúng đắn, ai cũng đắc lợi: các doanh nghiệp, cộng đồng, và cả hành tinh xinh đẹp nơi chúng ta may mắn được cư ngụ.

Để đạt được tiến bộ dài lâu, ta buộc phải phát hiện, nuôi dưỡng và học hỏi từ thế hệ lãnh đạo doanh nghiệp kế cận. Một vài trong số những ngôi sao mới nổi này đã vượt lên phía trước, đặc biệt là trong cách họ đan cài những đam mê xã hội và doanh nghiệp của họ lại với nhau. Tôi ước sao tất cả mọi người trong giới kinh doanh chúng ta có thể nhận thức được thực tế này và bắt đầu nỗ lực hơn để khích lệ, hỗ trợ họ. Các doanh nghiệp phải đóng vai trò chủ chốt để tháo gỡ những vấn đề nan giải nhất thế giới, nên trong suy nghĩ của tôi, là hoàn toàn hợp lý khi khai thác nguồn năng

lượng của đông đảo những lãnh đạo doanh nghiệp trẻ trung, không ngại ngần khởi tạo các công ty, thách thức thực trạng tù đọng và xem liệu sản phẩm và dịch vụ của họ tạo ra những biến đổi nào cho thế giới.

RÈN LUYỆN ĐỂ THÀNH CÔNG

Đó là những gì chúng tôi tâm niệm khi Virgin Unite đóng góp vào việc khai trương Trung tâm Doanh nghiệp Branson tại Johannesburg, Nam Phi và Montego Bay, Jamaica hồi vài năm về trước. Ơn trời là chúng tôi đã làm việc đó! Giờ đây, sau hàng trăm doanh nhân, chúng tôi có thể chỉ ra hàng trăm câu chuyện thành công về những doanh nhân khởi nghiệp đã mang lại hy vọng cho những chốn vô vọng, tạo ra việc làm, kích thích tăng trưởng kinh tế địa phương và giảm bớt đói nghèo.

Lấy một ví dụ là câu chuyện của Claire Reed, một trong những doanh nhân đang lên được hỗ trợ bởi trung tâm ở Johannesburg. Doanh nghiệp Reel Gardening của cô sản xuất một sản phẩm đã đăng ký bằng sáng chế, là "dải giấy hạt giống" có sẵn phân bón, có thể tự phân hủy, khiến việc trồng trọt lương thực ngay tại vườn trở nên đơn giản, dễ dàng và cực kỳ năng suất. Nhờ cắt giảm sự lãng phí nước tưới tới 80% trong giai đoạn cây mọc mầm, Reel Gardening đang tiên phong trong cuộc chiến chống lại tình trạng bấp bênh về lương thực ở châu Phi. Kể từ khi tham gia vào Trung tâm Branson, Claire, vốn luôn theo đuổi một tôn chỉ tưởng chừng sáo mòn nhưng vẫn đúng đắn: "Nên dạy câu cá, đừng cho xâu cá," đã tạo ra vô số việc làm cho những bà mẹ đơn thân (trước đó thất nghiệp) trong quá trình sản xuất dải giấy hạt giống. Cô còn giảng dạy tại 150 trường học và vườn cộng đồng, nhờ đó giúp cho rất rất nhiều người khác có thể kiểm soát an toàn lương thực và công ăn việc làm cho bản thân mình.

Còn ở mạn Tây Ấn, một học viên Trung tâm Branson ở Jamaica là Robyn Fox đã phát triển ba lĩnh vực kinh doanh, tuy khác hẳn nhưng đan bện chặt chẽ với nhau: nhà khách Mount Edge; quán cà phê mang tên "Europe in Summer" (viết tắt là EITS, đọc gần giống như EATS – ăn uống!), "mang lại phong vị châu Âu và Jamaica dựa trên ý niệm thực phẩm từ-nông-trại-đến-bàn-ăn"; và trang trại Food Basket, một dịch vụ chuyển phát hằng tuần những sản vật trồng trọt tại địa phương tươi ngon, không sử dụng thuốc trừ sâu. Hiện nay Robyn có lượng khách ổn định suốt cả năm, và đã xác định những cơ hội để mở rộng hoạt động của mình hơn nữa, đồng thời giáo dục cho những người khác trong cộng đồng về các phương pháp canh tác, dịch vụ lưu trú và làm du lịch. Như

Robyn chia sẻ: "Trong số rất nhiều điều tôi học được trong thời gian ở Trung tâm Branson, tôi đã được chỉ dẫn những cơ hội có thể tìm thấy từ việc khai thác sức mạnh cộng đồng ở địa phương. Chúng tôi chỉ tuyển dụng người bản địa trong các doanh nghiệp của mình, chúng tôi canh tác phần lớn thực phẩm tại địa phương và chúng tôi gắn chặt với cộng đồng mọi lúc mọi nơi, bất kể là món cá chiên phục vụ khách hay những tay trống "Rasta" người bản địa chơi cho khách nghe. Quả thật càng hài lòng hơn khi biết rằng chúng tôi không chỉ điều hành một doanh nghiệp lành mạnh, mà ảnh hưởng của doanh nghiệp ấy lên cộng đồng cũng rất tích cực."

HỌC VIÊN – DOANH NHÂN

Câu chuyện của Claire và Robyn càng khích lệ chúng ta hơn nữa khi ta tính đến những khó khăn về kinh tế - xã hội tương đồng mà cả Nam Phi và Jamaica đều phải đối mặt – tuy vậy, khi nhìn ra bức tranh toàn cảnh, thì đó chỉ đơn thuần là những giọt nước rơi xuống biển. Vậy thì, tại sao chúng sao không đưa tinh thần doanh nhân và tinh thần lãnh đạo lên một tầng bậc mới?

Hãy bắt đầu từ hệ thống trường học. Bỏ học từ năm 16 tuổi, tôi luôn cảm thấy rằng hệ thống giáo dục Vương quốc Anh chưa từng lĩnh hội được ý tưởng là tinh thần doanh nhân có thể và nên được nuôi dưỡng từ tuổi nhỏ. Tuy điều này đã được cải thiện trong thời gian vừa qua, nhưng rõ ràng còn một quãng rất xa phải vượt qua. Các thanh thiếu niên ngày nay chính là lãnh đạo của tương lai, và ngoài một số ngoại lệ ít ỏi, thì tất cả đều bùng nổ với óc hiếu kỳ, động lực mạnh mẽ và tinh thần phấn chấn mà trường học buộc phải tìm cách để khai thác và sử dụng chứ không phải cố công thuần dưỡng. Hệ thống giáo dục cần phải mang lại cho những người trẻ tuổi cơ hội tham gia vào những chương trình học tập khích lệ các em phát huy tối đa tiềm năng, liều mình thử sức, học hỏi từ thất bại và thách thức những tín điều cố hữu bất cứ lúc nào, bất cứ nơi đâu có thể. Những lãnh đạo của tương lai sẽ có ảnh hưởng hơn nhiều nếu các em được dạy cách duy trì và tinh chỉnh óc hiếu kỳ trẻ thơ với những điều bất khả tri, chứ không phải là "học cách loại bỏ" chúng, tình trạng ở rất nhiều trường lớp phổ thông và đại học hiện nay.

Giáo dục cấp hai nên được khuyến khích để đặt trọng tâm lớn hơn vào phát triển trí tuệ cảm xúc, tư duy phê phán và các kỹ năng giải quyết tình huống đời thực (đại số và toán học không giúp gì cả) – tất cả đều là những đặc điểm then chốt của những doanh nhân thành đạt, và chắc chắn là của những người trưởng thành

thành đạt trong bất cứ giai tầng nào của xã hội. Một trong những thách thức đặt ra cho bất cứ cuộc cách mạng trường lớp nào, đó là giáo viên trong trường có xu hướng chỉ giảng dạy những gì bản thân họ được dạy trong trường, mà tinh thần doanh nhân thì không thuộc nhóm những môn học như thế. Trên thực tế, hồi tôi còn đi học, thì "nghề nghiệp" duy nhất mà các thầy cô từng nói đến là "nghề giáo", có lẽ vì đó là tất cả những gì các thầy cô muốn làm, tuy vậy, bản thân họ có thể cũng là nạn nhân của cùng một hiện tượng như thế dưới tay các giáo viên thời họ còn ngồi trên ghế nhà trường. Tư vấn hướng nghiệp hồi đó còn chưa phổ biến mà!

Vậy chính xác thì tinh thần doanh nhân có thể được bổ sung vào chương trình học tập tại trường thế nào đây? Một cách là ta nên khuyến khích các trường mời doanh nhân ở mọi lứa tuổi về trò chuyện với học trò về hành trình của chính bản thân họ. Không có cách truyền cảm hứng nào tuyệt vời hơn được nghe kể về trải nghiệm trực tiếp của ai đó – kể cả những gì xấu xí tiêu cực. Không chỉ là những câu chuyện lấp lánh kiểu "Tôi đã làm nên nghiệp lớn thế nào", mà cả những khó khăn dường như không thể vượt qua, những pha hụt hẫng, những thất bại, đó là những điều quý giá chẳng kém gì các câu chuyện thành công. Chúng ta cũng nên hỗ trợ thêm những cuộc thử tài và thi đấu nho nhỏ về kinh doanh ở trường phổ thông và đại học. Những mô hình tuyệt vời làm ví dụ cho những hoạt động kiểu này có ở trong các chương trình như Young Enterprise tại Vương quốc Anh hay Junior Achievement (JA) ở Mỹ.

Young Enterprise và Virgin Money đã cộng tác trong một cuộc thi rất hay nhắm vào đối tượng học sinh Tiểu học (độ tuổi 5-11), với tên gọi The Fiver Challenge. Các học sinh hay các nhóm thi tài được cấp cho 5 bảng Anh để thành lập một "doanh nghiệp tí hon" và có 30 ngày để kiếm được tối đa lợi nhuận có thể trong khi lôi kéo các cộng đồng địa phương. Đến cuối tháng, thu nhập của mỗi nhóm được thống kê, tiền cấp ban đầu phải trả lại, và các bé tự quyết định xem muốn sử dụng tiền lãi ra sao, có thể là đi chơi một ngày, mua sách cho trường hoặc một khoản quyên góp vào quỹ từ thiện các em thích, lựa chọn hoàn toàn là của các em. Tuy vậy, mục đích của cuộc thi tài này không phải là chiến thắng, mà là giới thiệu cho các trí óc non nớt các khái niệm như chấp nhận rủi ro, làm việc nhóm, giải quyết vấn đề, và nói tóm lại: tiền không phải chỉ để tiêu xài!

Tại Mỹ, hoạt động JA phi-lợi-nhuận phổ cập một mô hình dạy học tại lớp với tiêu đề "Be Entrepreneurial" (tạm dịch: Học làm doanh

nhân). Chương trình gồm bảy phần giới thiệu cho học sinh những yếu tố căn bản của các việc như viết một dự án kinh doanh sát thực tế, rồi thách thức các em khởi sự một dự án làm ăn ngay khi ngồi trên ghế nhà trường. Như trên trang web chính thức đã nói, các học sinh JA học về *"Quảng cáo, kế hoạch kinh doanh, lợi thế cạnh tranh, thuộc tính nhân khẩu học của khách hàng, tinh thần doanh nhân, lưỡng nan đạo đức, nguyên tắc đạo đức, tài chính, nhượng quyền thương hiệu, hệ quả trong ngắn và dài hạn, nhu cầu thị trường, marketing, doanh nghiệp phi lợi nhuận, cổ đông, phát triển sản phẩm, lợi nhuận, tinh thần doanh nhân xã hội, trách nhiệm xã hội"* và tất nhiên, tổng hợp tất cả những điều kể trên, thì về bản chất, các em đang học cách trở thành những lãnh đạo toàn diện!

Tôi không nghĩ là có từ ngữ nào kể trên từng thoáng xuất hiện trên môi của dù chỉ một thầy cô dạy tôi hồi ở trường. Thôi nào, "hồi xưa ấy mà", bạn chắc sẽ bảo thế – nhưng vấn đề thực sự là tôi không tin rằng những từ ngữ ấy phổ biến ở trường học ngày nay, ít nhất là những bậc học trước đại học. Nhưng ta không nên sa vào cái bẫy trút mọi lỗi lầm lên trường học. Cách này hay cách khác, chúng ta đều có thể làm tốt hơn việc quảng bá những hoạt động bên ngoài lớp học hỗ trợ các trải nghiệm doanh nhân. Một điều rất đáng khích lệ, đó là theo ước tính gần đây nhất, hiện nay có 150 quốc gia mừng Tuần Doanh nhân Toàn cầu, và càng ngày càng có thêm nhiều trường kinh doanh cung cấp các khóa học dạy trở thành doanh nhân.

Xem thử câu chuyện của riêng tôi đây. Hồi còn ở trường, tôi và các bạn học đều nhận thấy nhu cầu được lên tiếng về những vấn đề lớn của thời mình từ những người trẻ tuổi. Thế là chúng tôi bắt tay vào làm một tờ tạp chí cho sinh viên, đặt tiêu đề rất thích đáng là Sinh viên (Student). Chúng tôi nỗ lực thay đổi thế giới đồng thời điều hành công việc kinh doanh. Như bạn sẽ đọc tới đây, chúng tôi mắc đủ những lỗi lầm cả to, cả nhỏ trong quá trình thực hiện, và mặc dù ngay lúc đó không phải lúc nào chúng tôi cũng nhận ra sai lầm, nhưng những vấp váp đó đều trở thành kinh nghiệm quý báu mà chúng tôi thu được. Nhưng nhân tố đóng góp nhiều nhất vào thành công ban đầu của cả nhóm chính là sự hỗ trợ chúng tôi nhận được từ gia đình và bè bạn. Lúc bấy giờ, trường học thậm chí còn chẳng thèm vờ như hiểu được ý định của chúng tôi. Tờ báo Student nhanh chóng dẫn tới những phi vụ khác lớn hơn, tận hưởng lợi thế lớn từ những bài học xương máu mà chúng tôi thu về từ phi vụ kinh doanh đầu tiên, và tôi cứ suy nghĩ mãi không thôi rằng trải nghiệm ấy hẳn đã bớt đáng sợ đến thế nào nếu chúng tôi nhận được sự cổ vũ từ hệ thống trường học và các

doanh nghiệp địa phương. Nếu tiếp cận được với một chương trình học như Junior Achievement tôi kể ở trên, chắc hẳn mọi thứ đã khác rất nhiều. Tôi dùng từ "chắc hẳn" chứ không phải "sẽ", chỉ vì với cái thói bất mãn cố hữu của đứa trẻ vị thành niên là tôi đối với gần như mọi thứ được dạy ở lớp học, khả năng cao là khi đó tôi đã quyết chí luôn "mấy thứ kinh doanh này" không phải dành cho mình. Làm sao ta biết được kia chứ!

CÂU CHUYỆN TIÊN PHONG

Vài công ty thuộc tập đoàn Virgin đã có những nỗ lực phối hợp nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp mới nhen nhóm thành lập. Ví dụ, cộng tác chặt chẽ cùng Virgin Unite, Virgin Media quyết định rằng mình có mọi công cụ cung cấp hỗ trợ trực tuyến hữu ích, để đến năm 2010 khai trương VirginMediaPioneers.com (mạng Những người tiên phong Virgin Media). Trang web này đã mở ra cả một cộng đồng trực tuyến phi thường gồm những bạn trẻ dám nghĩ dám làm, sử dụng các video và viết blog để giúp những doanh nhân trẻ chia sẻ các ý tưởng và kinh nghiệm của mình. Chương trình Pioneers còn có sẵn những người bằng xương bằng thịt để các thành viên có thể trò chuyện, kết nối, hợp tác và học hỏi bí quyết. Kênh video trực tuyến Pioneers TV khuấy động không khí với các chương trình tâm điểm và hậu trường của Pioneers, cung cấp những hiểu biết sâu sắc về đủ mọi ngành nghề khác nhau. Trong thế giới thực có cả những hoạt động miễn phí để huấn luyện và tạo dựng mạng lưới kiểu gặp mặt trực tiếp, các cuộc so tài và thi đấu giúp các doanh nhân gặt hái thêm kinh nghiệm và hoàn thiện bản lý lịch của mình. Tôi rất xúc động được tham dự vài sự kiện, ở đó, tôi có cơ hội được quây quần với một vài thành viên Pioneers và nghe họ giới thiệu về dự án của mình, trò chuyện về những hy vọng, khao khát và cả nỗi sợ của họ.

Một trong những câu chuyện thành công tuyệt vời nhất mà chúng tôi sử dụng để truyền cảm hứng cho các thành viên Virgin Media Pioneers, chính là chuyện về Jamal Edwards, một người London giờ đây thường xuyên tham dự các sự kiện của VMP để chia sẻ kinh nghiệm bản thân. Câu chuyện của cậu bắt đầu từ lúc 15 tuổi, khi Jamal được mẹ tặng một chiếc máy quay kỹ thuật số nhân dịp Giáng sinh. Jamal bắt đầu ghi hình các đoạn phim bạn bè mình hát rap, rồi đăng tải lên trang YouTube lúc đó vừa mới nổi. Khi mọi người bắt đầu đăng ký theo dõi Jamal, cậu bắt đầu tìm cách tranh thủ phỏng vấn nhanh các nghệ sĩ rap bên ngoài các câu lạc bộ và thêm các đoạn đó vào nội dung đăng YouTube của mình. Nhìn thấy một ngách nhỏ mình đang lấp đầy, lúc 16 tuổi, Jamal khai trương kênh âm nhạc trực tuyến SB.TV trên nền tảng

YouTube. Jamal băng băng tấn tới. Giờ đây, mới 22 tuổi, hàng triệu người đăng ký theo dõi trên YouTube đã chuyển hóa thành hàng triệu đô-la trong tài khoản ngân hàng, và Jamal đã trở thành một hiện tượng phát sóng trẻ tuổi. Cậu được ghi nhận công trạng đã giúp một số ngôi sao mới như Ed Sheeran khởi đầu trên SB.TV, và tôi phải nói là nhìn thấy sự nổi lên của Jamal khiến tôi ít nhiều rùng mình bởi ảo giác tiền kiếp, vì theo nhiều cách, nó cứ như thể là bản phối phong cách kỷ nguyên kỹ thuật số của khởi đầu tôi từng có với tạp chí Student và hãng thu âm Virgin Records. Làm tới đi, Jamal, bạn là nguồn cảm hứng cho triệu triệu doanh nhân trẻ tuổi đấy!

CHÍNH PHỦ CÓ THỂ HỖ TRỢ RA SAO – NGHIÊM TÚC ĐẤY!

Thật không may, câu chuyện phi thường của Jamal quá lắm chỉ là ngoại lệ của quy luật chung. Cho dù hỗ trợ từ nhà trường và gia đình có vai trò chủ chốt, chính quyền cũng cần phải đóng góp vào việc nâng đỡ các doanh nghiệp trẻ tuổi và những người kiến tạo việc làm tương lai, những người giống như tôi hồi mới mười sáu, quyết định rằng theo đuổi con đường học hành không hẳn là con đường tốt nhất. Kiên tâm đào sâu hơn nữa vào đúng những vấn đề này, vào năm 2011, Virgin Media Pioneers (VMP) đã tổ chức một cuộc khảo sát rộng khắp với các doanh nhân trẻ tuổi, và phản hồi của họ đã xác nhận những vấn đề phổ biến: người trẻ vẫn bị cản bước bởi thiếu sự trợ giúp, thiếu rèn luyện thực tế và bởi một nhiệm vụ thường là bất khả thi: tìm nguồn vốn khởi nghiệp.

Dựa vào những phát hiện này và cộng tác cùng nhiều chuyên gia và tổ chức chuyên về các vấn đề thanh niên, VMP đã công bố một bản báo cáo toàn diện, kêu gọi các tập đoàn tìm kiếm những cách thức thực tế để hỗ trợ các doanh nhân khởi nghiệp, ví dụ như giải phóng không gian văn phòng không sử dụng và cung cấp người hướng dẫn, tình nguyện bỏ thời gian để hỗ trợ những doanh nhân trẻ tuổi giàu khát khao. Đồng thời, tôi cũng đề xuất với chính phủ rằng họ nên nghiêm túc cân nhắc cách thức đầu tư vào những người trẻ tuổi. Lập luận ở đây rất đơn giản: tại sao một sinh viên đại học (ở Vương quốc Anh) lại có thể vay 30 nghìn bảng để lấy một tấm bằng chuyên ngành kinh doanh, thế mà khi người đó đã sẵn sàng để áp dụng những kỹ năng kinh doanh mới mẻ của mình vào thị trường, thì lại phải vất vả, khổ sở để thu hút một khoản tiền nhỏ là 5 nghìn đến 10 nghìn bảng Anh để khởi sự doanh nghiệp khiêm nhường của mình? Hoặc, có trường hợp là đang giữa chừng kế hoạch học tập tại đại học của mình, thì một sinh viên bỗng nhiên gặp một cơ hội "ngộ ra là phải làm ngay", và muốn nắm bắt khoảnh khắc này – tại sao lại không có cách nào đó

để họ chuyển khoản vay học tập sang thành vay khởi nghiệp? Tiếp đó, tôi còn mạnh dạn đề xuất rằng chính phủ Anh quốc nên giải quyết tình trạng này, nhờ đó khai mở những lợi ích kinh tế cực kỳ to lớn. Đề nghị của tôi là Student Loans Company, công ty phụ trách về học phí, nên được cải biến thành một mô hình mới: Youth Investment Company, công ty đầu tư giới trẻ. Với mô hình kinh doanh mới mẻ, rộng khắp hơn, công ty vẫn tiếp tục quản lý các khoản vay học tập, nhưng đồng thời cũng có quyền chuyển đổi để tạo ra những khoản vay mới, hoặc vay chuyển ngang cho các doanh nghiệp trẻ với những điều kiện ưu đãi như cũ.

Nhớ lại bản thân đã vật vã ra sao để tìm nguồn rót vốn sau khi bỏ học, ý tưởng đơn giản thiên tài này hẳn nhiên khiến tôi đồng tình. Dù bố mẹ tôi đã hết sức hỗ trợ trong những năm tháng đầu tiên ấy, đó vẫn là khoảng thời gian tay-làm-hàm-nhai cực kỳ vất vả, thêm nữa, kể cả bố mẹ bạn có nguồn tài chính đi nữa, cũng chẳng ai thực sự muốn phải ngửa tay xin gia đình giúp đỡ – còn chính phủ? Chà, chuyện đó lại khác hẳn!

Và, thật vui sướng làm sao, vào năm 2012, sau những nỗ lực của Lord Young, chính phủ đã thành lập một quỹ phi lợi nhuận có tên "Start-Up Loans Company", để cấp vốn cho các doanh nghiệp trẻ và bổ nhiệm James Caan vào chức Chủ tịch. Kể từ đó, công ty đã xây dựng một mạng lưới gồm hơn năm mươi đối tác cấp vốn, cấp khoản vay cho các doanh nghiệp trẻ trên khắp Vương quốc Anh. Tính đến nay, đã có hơn 15 nghìn doanh nghiệp vay hơn 80 triệu bảng Anh – một chiến công hiển hách dù xét theo bất cứ tiêu chuẩn nào. Thông qua ngân hàng của mình là Virgin Money, chúng tôi tham dự một chương trình thử nghiệm vào năm ngoái, và giờ đây đã chạy chương trình hỗ trợ cho vay riêng của mình, với tên gọi Virgin StartUp, nhằm đào tạo và tư vấn thêm ngoài việc cấp vốn. Đương nhiên, đây không phải vấn đề của riêng nước Anh, các chính phủ trên khắp thế giới đều nên nỗ lực tìm ra nhiều cách thức để đặt thêm vốn vào tay các doanh nghiệp, nhằm thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, mở rộng nguồn thu thuế và tạo ra công ăn việc làm.

Khi xét đến thực tế rằng năm 2013 (theo Chỉ tiêu Nhân viên Khu vực Tư nhân của chính phủ Anh), các doanh nghiệp nhỏ với tổng số nhân viên từ 10 đến 49 chiếm 99% tổng số các công ty tư nhân ở Vương quốc Anh, và 59% toàn bộ nhân lực của khu vực tư nhân, đó là một mảnh đất cực kỳ màu mỡ để gieo những đồng tiền hạt giống ươm mầm những doanh nghiệp mới.

CHỊ EM QUẬT KHỞI

Mặc dù việc khởi sự một doanh nghiệp là chuyện khó với bất cứ ai, nhưng ta nên dành sự chú ý đặc biệt cho các nữ doanh nhân, rất dễ hiểu, họ vẫn đang phải đối mặt với nhiều rào cản tiếp cận với vốn, thị trường và các mạng lưới xã hội hơn so với các đồng nghiệp nam giới của họ. Tôi nói "dễ hiểu", là vì ta đều biết rằng nữ giới tái đầu tư nhiều phần thu nhập của mình vào chăm sóc sức khỏe, giáo dục cho bản thân và gia đình mình, mang lại tác động giá trị theo cấp số nhân mà tất cả chúng ta đều được hưởng lợi. Hơn nữa, theo thông tin của Boston Consulting Group, phụ nữ chiếm 70% quyết định mua hàng trong gia đình, không chỉ là quần áo của con trẻ và thực phẩm mà còn là những mặt hàng giá trị lớn như xe hơi và các kỳ nghỉ. Với thực tế là xấp xỉ 50% nguồn nhân lực hiện nay là nữ giới và họ đang đưa ra 70% quyết định mua hàng, nên ta biết biện giải, thuyết minh ra sao cho tình trạng nữ giới vắng bóng ở các vị trí điều hành và trong các phòng họp giám đốc?

Theo Ủy ban châu Âu, tại các công ty lớn nhất châu Âu, trung bình tỷ lệ thành viên nữ giới trong các ban điều hành ở các quốc gia thành viên là 14%: Ý là tệ nhất, với chỉ 6%, còn Pháp làm tốt hơn, với 22%. Để cố gắng nắn chỉnh (chuyện nghiêm túc) cán cân này, Liên minh châu Âu đang cân nhắc noi theo tấm gương của Na Uy. Hồi năm 2003, Na Uy đặt ra mục tiêu tối thiểu là có 40% phụ nữ trong các ban điều hành, và đến năm 2008, con số đó đã tăng lên mức đáng ngưỡng mộ là 44%. Trong khi đó, chính phủ Anh quốc lại chỉ rụt rè "đề nghị" rằng các công ty Anh quốc nên có 25% tỷ lệ nữ giới tham gia ban điều hành tính đến năm 2015. Chớ có nín thở làm chi, trước hết, đó là một mục tiêu quá thấp, thứ đến, là ta sẽ cần cái gì đó mạnh hơn nhiều so với một cú hích chính trị nhẹ hều từ chính phủ để có thể phá bỏ lối suy nghĩ "hội kín dành riêng cho đàn ông" kiểu Anh truyền thống ở cấp độ ban giám đốc.

Thế nhưng, tập trung vào tỷ lệ giới tính trong ban điều hành, chẳng khác nào cầm đèn chạy trước ô tô. Đây là một quá trình cần thực hiện từng bước, và trước khi mong đợi gia tăng số lượng đại diện nữ giới ở cấp độ ban giám đốc, trước hết ta phải có tỷ lệ nữ giới cao hơn nắm giữ các vị trí điều hành cấp cao. Theo danh sách 1.000 Giám đốc Điều hành của tạp chí Fortune năm 2013, chỉ 4,6% (vâng, bốn-phẩy-sáu) là nữ giới, và con số ấy rõ ràng đã giậm chân tại chỗ suốt cả chục năm nay. Tôi thấy sự tình thật đáng lo ngại, nhưng mong rằng tình trạng "trần kính" trứ danh này sẽ trở thành quá vãng xa xôi nhờ một thế hệ lãnh đạo nữ mới mẻ năng động, giờ đây đang điều hành những tập đoàn trước nay vốn đậm chất nam tính, như General Motors (Mary Barra đảm nhiệm vào tháng Một năm 2014), Pepsico, IBM, Lockheed Martin và General

Dynamics. Những gương mặt khác như Sheryl Sandberg, Giám đốc Tác nghiệp (COO) rất quyết đoán của Facebook và Marissa Mayer tại Yahoo cũng đang lấy được đà trong nỗ lực khiến phân biệt giới tính không còn là một vấn đề ở công sở. Tại Virgin, chúng tôi cũng có những nữ lãnh đạo tài giỏi như Jayne-Anne Gadhia tại Virgin Money, Jean Oelwang tại Virgin Unite và Cecilia Vega, cô vừa gia nhập Virgin với vị trí Giám đốc Điều hành Virgin Mobile ở Mexico. Nhưng tôi thành thực thừa nhận: chúng tôi vẫn còn rất nhiều việc phải làm!

TẬP ĐOÀN VÀ NHỮNG GƯƠNG MẶT KHỞI NGHIỆP CHỦ ĐỘNG

Tôi thường nhận được câu hỏi từ bất kể giới tính nào, rằng: "Các doanh nghiệp lâu năm có thể làm gì để giúp đỡ các doanh nghiệp trẻ?" Một lựa chọn nhanh chóng và dễ dàng là đưa các doanh nhân trẻ tuổi và việc làm ăn của họ vào các chuỗi cung sẵn có. Lấy ví dụ, trên các chuyến bay của Virgin America, hành khách của chúng tôi được phục vụ các món ăn nhẹ lành mạnh do những doanh nghiệp trẻ tuổi giàu đam mê sản xuất, như là thịt gà tây khô Krave, bánh quy sôcôla Holly Baking Company và hạt tổng hợp tẩm ướp của Hail Mary. Tất cả những công ty này đều được khởi sự độc lập nhờ tay các doanh nhân trẻ tuổi với một câu chuyện: sau khi không thể tìm ra những mặt hàng thực phẩm họ muốn có trên thị trường, họ liền quyết định xông lên và tự mình tạo ra những sản phẩm ấy. Một bối cảnh thật quen thuộc trong câu chuyện của Virgin và trong thế giới doanh nghiệp nói chung!

Tại Nam Phi, thị trấn Soweto là một trong những khu ngoại ô nghèo nhất của Johannesburg, và có lẽ không ngạc nhiên gì, nó không hề có lấy một câu lạc bộ sức khỏe và thể hình. Kết quả là, khi Virgin Active tuyên bố sẽ khai trương, nó nhận được phản ứng cả sửng sốt lẫn ngưỡng mộ từ cộng đồng địa phương. Hay nhất là câu lạc bộ này không phải kiểu rập khuôn, mà được thiết kế đặc biệt để phù hợp với các nhu cầu cụ thể của Soweto. Ở đây có những thứ như khoang DJ, một võ đài quyền anh với không gian thương mại cho các doanh nhân địa phương, có cả một tiệm chăm sóc tóc và thậm chí là khu rửa xe: tổng cộng, câu lạc bộ đã tạo ra hơn 100 việc làm toàn thời gian mà địa phương rất cần. Cốt lõi của DNA Virgin chính là hỗ trợ, tôn vinh tính sáng tạo và tinh thần doanh nhân, nhưng để có thể đạt được quy mô thực sự, chúng tôi cần những người khác cũng hành động tương tự. Như thế nghĩa là phải năng động và sáng tạo – gật đầu với vẻ chấp thuận nghiêm trang trước nỗ lực của người khác, hoặc thi thoảng đóng góp tiền bạc cũng ổn thôi, nhưng nếu thiếu hành động quyết liệt, thì chẳng thể nên chuyện được!

KÈM CẶP – TỪ NHỮNG NGƯỜI ĐÃ DẠN DÀY KINH NGHIỆM

Khi trò chuyện về tầm quan trọng của kèm cặp, tác giả và doanh nhân người Mỹ Zig Ziglar đã nói một câu không thể hay hơn: *"Rất nhiều người đã đi xa hơn mức họ nghĩ là bởi ai đó tin rằng họ có thể làm được."* Cứ thử hỏi bất cứ doanh nhân thành công nào mà xem, nếu họ thành thật chia sẻ, thì gần như chắc chắn họ đều thừa nhận đã được hưởng lợi từ lời khuyên nhủ của một bậc thầy kèm cặp nào đó ở một thời điểm nào đó trên hành trình của mình.

Tôi luôn là một tín đồ một lòng tin tưởng vào giá trị không gì đong đếm nổi mà những dẫn dắt sáng suốt mang lại cho bất cứ doanh nghiệp non trẻ nào. Vốn là một chàng trai trẻ lần đầu tiên dò dẫm bước vào thế giới kinh doanh đầy bí ẩn và có phần đáng sợ, tôi đã may mắn được kèm cặp và rèn giũa dưới tay của David Beevers, bạn của bố mẹ tôi. David là một kế toán viên, và chỉ vì lòng hào hiệp (và tôi ngờ là bởi bố mẹ tôi đã tha thiết nhờ vả), ông đã bỏ ra mỗi tuần một tối cố gắng dìu dắt tôi qua những kiến thức cơ bản của công việc kế toán – thật hữu ích vô cùng, và ông thể hiện lòng kiên nhẫn tuyệt vời với những yêu cầu lặp đi lặp lại từ phía tôi: "À, dạ, bác ơi, bác chỉ lại chỗ này cho cháu một lần này nữa thôi được không ạ?" Tôi đã nói ở đâu đó về chuyện việc kèm cặp từ Sir Freddie Laker quá cố đã giúp cho tôi nhiều đến thế nào với Virgin Atlantic và trí tuệ vô cùng thực tế của ông đã tác động lớn lao đến thế nào tới toàn bộ cách tiếp cận của tôi với kinh doanh.

Bước đầu tiên để tìm ra một bậc thầy tài giỏi, hẳn nhiên, chính là hãy thừa nhận rằng bạn có thể hưởng lợi từ việc có một bậc thầy như thế. Rất dễ hiểu rằng có rất nhiều "bản ngã", cảm giác lo lắng và niềm tự hào kiểu "cha sinh mẹ đẻ" xuất hiện ở đây, nhất là ở những cơ ngơi khởi nghiệp chỉ gồm một hay hai thành viên sáng lập, đây là những nhân tố có xu hướng bùng phát trong những lối suy nghĩ hạn hẹp kiểu tổ kén: "Chỉ có tôi/đôi ta và không ai khác có thể giúp việc này đi tới nơi tới chốn." Tin tôi đi: họ có thể và họ sẽ giúp đấy. Đơn thương độc mã là phương cách rất đáng ngưỡng mộ, nhưng quá liều lĩnh và sơ hở.

Hãy cứ nhìn vào những tên tuổi bay cao, những người đã tìm thấy bậc thầy chỉ dạy mình. Phiên bản giống như Sir Freddie của tôi trong trường hợp của Steve Jobs chính là cựu Giám đốc Intel, Mike Markkula. Khoản đầu tư 80 nghìn đô-la vào tài sản và 170 nghìn đô-la dưới dạng cho vay mang lại cho ông 1/3 cổ phần của Apple, nhưng vai trò của ông, như Jobs gọi là "nhà giám sát đáng kính" mới là đóng góp lớn nhất của ông nhằm giúp cho những gã trẻ

tuổi phóng túng ở Apple luôn đi đúng đường. Tại Google, Larry Page và Sergey Brin đưa vào một nhà giám sát tương tự là Eric Schmidt (trước đây ở Sun Microsystems và Novell) ông được bổ nhiệm làm Giám đốc Điều hành khi cặp đôi nhận ra rằng sự phát triển bùng nổ của công ty vượt quá năng lực điều hành của họ. Đóng góp lớn lao nhất của Schmidt là xây dựng cơ sở hạ tầng tập đoàn cần thiết để duy trì sự lớn mạnh khủng khiếp của Google.

Vậy nên, xin hãy nhớ lấy lời tôi: bất kể bạn nghĩ mình thông minh xuất chúng đến đâu, bất kể ý tưởng mới mẻ của bạn xuất sắc, đột phá hay "cổ kim vô đối" thế nào, mỗi đội ngũ khởi nghiệp đều cần ít nhất một bậc thầy dẫn dắt. Ai đó, ở nơi nào đó, đã trải qua những điều bạn đoán chắc là chưa từng có ai phải đương đầu! À vâng, có thể phiên bản của họ đơn điệu, cũ kỹ chứ không phải kiểu kỹ thuật số thời nay, nhưng xin hãy tin tôi, rất nhiều nguyên tắc căn bản trong kinh doanh vẫn cứ nguyên xi như vậy. Gây dựng một cơ ngơi làm ăn mới cần nhiều hơn là các kỹ năng công nghệ và óc sáng tạo thiên tài, nó còn cần đến con người, và nếu bạn mong muốn gây dựng một nền văn hóa với một sản phẩm tuyệt vời, thì bạn cần những bậc thầy kèm cặp ấy tham dự theo rất rất nhiều cách đấy.

THUÊ NGƯỜI kèm CẶP

Nếu đã đủ can đảm để tự dấn thân vào kinh doanh, thì hẳn bạn chẳng có gì phải sợ sệt mà tìm kiếm bậc thầy trong mơ của mình. Nếu bạn đã ngưỡng mộ ai đó, và cho rằng người này sẽ thấu hiểu những mục tiêu của bạn, bất kể đó là bạn bè hay người trong gia đình, một giảng viên đại học ngày xưa, một doanh nhân bản địa hay thậm chí là một vị điều hành cấp cao tại một công ty đa quốc gia, thì cứ mạnh dạn mà tiến tới.

Phil Drolet ở Entrepreneur.com gợi ý rằng: "Một bậc thầy kèm cặp là người đã đạt được những gì bạn muốn đạt được, và là ai đó bạn có thể thấy mình muốn đồng hành và cùng nhâm nhi một ly." Chỉ cần bạn chắc chắn điều đó, và nhớ đề nghị thanh toán tiền đồ uống là được! Nhưng nghiêm túc đây, nếu họ là lựa chọn chính xác, thì khả năng cao là họ cũng cực kỳ bận rộn, nên Drolet nhấn mạnh sự cần thiết phải tôn trọng thời gian của bậc thầy kèm cặp này bằng cách duy trì liên tục những e-mail viết lách cẩn thận và chính xác, và chớ có kỳ vọng họ sẽ làm tất cả mọi việc.

Hầu hết mọi người (như Sir Freddie với tôi vậy) đều cảm thấy vinh dự khi một doanh nhân trẻ trung, giàu nhiệt huyết tìm kiếm sự thông thái trong những lời khuyên nhủ và tư vấn của họ. Khả

năng xấu nhất là họ không thể đáp ứng hay thẳng thừng từ chối, tức rơi vào nhóm "không liều sao có thể ăn nhiều" – một điều mà mọi doanh nhân trẻ tuổi giỏi giang chẳng mấy chốc sẽ đều quen thuộc!

Xét theo nhiều khía cạnh, khởi sự một công ty cũng từa tựa như đón đứa con đầu lòng – đó là một trải nghiệm phấn khích nhưng hơi hơi khủng khiếp. Khi con đầu lòng ho hắng hay khóc lóc dai dẳng, bản năng tự nhiên của bạn nói rằng có chuyện gì kinh khủng lắm rồi, và bạn muốn bế thốc con đến phòng khám ngay. Đến đứa thứ hai, bạn tự nhủ: "Lo gì chứ, ho thôi mà", còn đến đứa thứ ba thì "Vợ ơi, em có nghe thấy tiếng gì vừa xong không?" Một bậc thầy kèm cặp đúng đắn hẳn đã nuôi nấng cả đàn con là đủ loại thương vụ, và có thể giúp bạn tiến bộ trên con đường vượt qua những vấp váp đầu đời mà mọi người trẻ tuổi đều nếm trải. Họ sẽ giúp bạn và các thành viên trong đội của bạn tìm phương hướng vượt qua những khủng hoảng thuở sơ khởi tưởng chừng quá choáng ngợp và thường là diễn ra hằng ngày, và sau đó, khi mọi sự đã đâu vào đấy, họ vẫn ở đó để kèm cặp bạn trải qua một quá trình cũng đáng sợ không kém – quá trình mở rộng có trật tự, chứ không phải theo cảm hứng.

Sau này, nếu bạn đã vượt qua thành công những năm tháng khởi nghiệp và có lẽ được ai đó kèm cặp trong suốt quá trình, liệu bạn có sẵn lòng trả lại ít nhiều bằng cách kèm cặp các doanh nghiệp xã hội ở địa phương? Nếu có, hãy thử nhìn lại doanh nghiệp của mình hoặc công ty bạn đang làm việc: liệu bạn và các thành viên trong đội có các kỹ năng và nguồn năng lượng quý giá để giúp đỡ người khác? Nếu được, liệu bạn có thể tìm các đối tác mới và dấn thân vào một lĩnh vực mới? Hoặc thay vào đó, liệu bạn có thể dành ít nhiều thời gian để đầu tư vào việc hỗ trợ một doanh nghiệp phi lợi nhuận chống chọi với những năm tháng đầu tiên đầy gian khó?

Tôi dám đảm bảo với bạn đó là cách sử dụng thời gian vô cùng ý nghĩa, và bất kể bạn bỏ ra bao nhiêu thì giờ, công sức, bạn cũng sẽ được đền đáp theo cách mà tôi đã nhận ra là trải nghiệm hai-bên-cùng-thắng. Những nhà lãnh đạo của tương lai có rất nhiều ưu điểm, thế mạnh, nhưng sẽ luôn cần đến mọi sự trợ giúp họ có thể nhận được từ những cây đa cây đề đã dạn dày chinh chiến.

Khi bàn đến chuyện tìm kiếm những bậc thầy kèm cặp phù hợp, tôi không thể nghĩ đến một ví dụ nào hay hơn những gì chúng tôi đã đạt được với tất cả những đối tác/bậc thầy của mình tại Virgin Unite suốt thập niên qua.

Virgin Unite là một tổ chức sát cánh với đối tác ở nhiều lĩnh vực, quy mô, nhằm cùng nhau tạo nên tinh thần doanh nhân tốt đẹp nhất, với những sáng kiến giúp tháo gỡ một số vấn đề xã hội và môi trường nan giải nhất trên khắp thế giới. Chúng tôi làm việc cùng các đối tác của mình để tạo ra những tổ chức lãnh đạo như Hội Trưởng Lão (Elders), hay Phòng Tác chiến Carbon và Đội B (B Team). Chúng tôi cũng có vinh hạnh được làm việc với một số những gương mặt doanh nhân trẻ rất truyền cảm hứng thông qua Trung tâm Doanh nhân Branson (Branson Centres for Entrepreneurship), và một nền tảng rèn cặp toàn cầu giúp kết nối những doanh nhân thành đạt với những người mới manh nha khởi sự.

Chúng tôi tạo nên Virgin Unite dựa trên nguyên tắc rằng kinh doanh có thể, và bắt buộc phải là một nguồn lực phục vụ đại nghĩa. Rất nhiều nỗ lực của chúng tôi cũng đổ vào việc tận dụng những con người tuyệt vời và tài sản chúng tôi có trong đại gia đình các công ty của mình để biến đổi việc kinh doanh theo hướng tốt hơn. Quan trọng nhất, là đúng như cái tên Unite (Đoàn kết) gợi ra, chúng tôi luôn kiếm tìm những đối tác bản địa hoặc đa quốc gia tốt nhất: bất kể bạn ở tầm cỡ thế nào thì việc lầm lũi độc hành hiếm khi nào, nếu không muốn nói là không bao giờ, là một lựa chọn khả quan. Và chúng tôi đã nhận ra, đặc biệt là với tổ chức Hội Trưởng Lão, một bậc thầy rèn cặp tốt có thể là chiếc gương mách bảo tuyệt vời và mở ra rất nhiều cánh cửa trước đây có vẻ như không thể nào lách vào nổi.

Chương 16
Có mặt kịp thời

Cầm cương

Lớn lên ở Anh, lịch sử là một trong (rất ít) những môn yêu thích của tôi ở trường. Những người hùng truyền hình như Kỵ sĩ cô độc (The Lone Ranger) thì cũng hay đấy, nhưng các nhân vật chúng tôi được tìm hiểu trong các bài học lịch sử thì có thật hẳn hoi. Các nhà thám hiểm Anh quốc lừng lẫy như Sir Francis Drake, Sir Walter Raleigh và Scott-vùng-Nam-Cực khiến trí óc tôi ngập tràn mộng mơ về những chuyến chinh phục viễn xứ, và đến tận ngày nay, tôi vẫn rất mê đọc và tìm hiểu về những con người nhìn xa trông rộng thời xưa, những người không cam chịu chấp nhận những giới hạn cố hữu của thời đại mình.

Cam kết ràng buộc

Có một lĩnh vực mà mọi lãnh đạo vĩ đại thời xưa và thời nay ứng xử vô cùng khác nhau, đó chính là mức độ tham gia của bản thân khi đối mặt với kẻ thù, hay theo cách nói lịch sự kiểu kinh doanh, thì là "đối thủ cạnh tranh". Có người ưa bố trí "quân ta" canh chốt hoặc cầm trịch, trong khi những người khác (trong đó có cả tôi) thích nhất là lao thẳng ra tuyến đầu để sống mái thẳng thừng với quân địch. Vâng, chắc tôi đang hơi lạc đề chút, vì thế giới kinh doanh mà so với những hiểm nguy hiện hữu các anh hùng trong sách sử phải đối mặt thì e rằng hơi nhạt nhòa thật, nhưng chúng có rất nhiều điểm chung nếu xét về khía cạnh việc lãnh đạo từ tuyến đầu ảnh hưởng thế nào đến nhuệ khí toàn quân và cả thông điệp mà nó truyền tải đến đối phương.

Khi bàn đến những lãnh đạo sẵn sàng xả thân vì nghĩa, thần

tượng muôn đời của tôi chính là Đô đốc Horatio Nelson, và cụ thể là chiến công cuối cùng của ông trong Hải chiến Trafalgar năm 1805, một trận đánh mà mọi trò ngoan của nước Anh đều có thể kể bạn nghe. Cho dù giữa chiến trận cam go, đường lối hành động của Nelson vẫn là can đảm đặt bản thân (chỉnh tề trong bộ đồng phục hải quân – hồi đó làm gì có chiến thuật ngụy trang) trên boong thượng, và tự đẩy mình vào thẳng làn đạn lửa, theo đúng nghĩa đen. Hẳn nhiên, vị đô đốc quả cảm đã trả giá, khi một viên đạn từ một tay súng bắn tỉa người Pháp đã khiến ông phải hy sinh anh dũng. Nelson đích thực là một lãnh đạo, bản thân ông là một tấm gương truyền cảm hứng, một người không bao giờ đòi hỏi ở thuộc cấp những gì ông không sẵn sàng tự mình thực hiện.

Tôi cứ băn khoăn không rõ lịch sử sẽ nhìn nhận khác đi thế nào về câu chuyện Trafalgar, nếu như vị đô đốc tài tình kia tìm cách nào đó dẫn dắt đội quân của mình đến chiến thắng vinh quang từ khoang kín an toàn dưới bụng tàu. Cùng một kết quả ấy thôi, nhưng có bao nhiêu câu chuyện đã được thêu dệt nên phẩm chất anh hùng của một vị chỉ huy đã hy sinh thân mình vì đại nghĩa? Ta không bao giờ có thể biết chắc, nhưng tôi không nghĩ 200 năm sau sự kiện, mình sẽ vẫn còn viết về Nelson, nếu như ngày xưa ông lặng lẽ qua đời ở nhà lúc lâm chung, chứ không phải hứng một quả đạn pháo thay cho cả đội quân!

Và bởi vì đã giải quyết vấn đề vai trò của phụ nữ trong phòng họp giám đốc, tôi cũng nên quan tâm tương tự đến các gương nữ nhi trên chiến trường. Một gương nữ liệt vĩ đại của Anh quốc mà chúng tôi được học ở trường chính là Nữ hoàng Boadicea huyền thoại, trong khoảng năm 61 đến 63 sau Công nguyên, đã dẫn dầu một cuộc nổi dậy ở Đông Anglia chống lại quân La Mã xâm lược. Bà gần như đã đẩy bật quân thù, nhưng cuối cùng đành dừng bước trước đội quân La Mã hùng mạnh. Tuy vậy, vị trí của bà trong lịch sử được củng cố vững chắc, và bà được bất tử hóa bằng một cụm tượng đồng khổng lồ gần cầu Westminster ở London, thể hiện hình ảnh nữ hoàng chiến binh với hai con gái phò tá cạnh bên, oai phong dong cỗ chiến xa song mã ra trận!

Lịch sử ngập tràn những câu chuyện về các vị tướng lĩnh hy sinh anh dũng vì quốc gia, dân tộc, dù chẳng phải lúc nào họ cũng sáng suốt, và ở đây thật hiếm có ví dụ nào hay hơn sự kiện trứ danh Sứ mệnh Khinh binh (Charge of the Light Brigade) đã đi vào bất hủ nhờ tác phẩm thi ca cùng tên của Alfred Lord Tennyson. Đây cũng là một kiến thức mà hầu hết các học trò Anh quốc đồng trang lứa với tôi phải học trong tiết Văn chương, mặc dù tới hôm nay, tôi chỉ còn nhớ được mỗi câu "Nửa dặm, nửa dặm…" Sứ mệnh nổi tiếng

này xảy ra vào năm 1854, trong cuộc chiến Crimea, khi thông tin không ăn ý từ sâu trong lòng chiến tuyến đã khiến 673 kỵ binh Anh vũ trang hạng nhẹ phải thiệt mạng oan uổng. Cũng giống như Đô đốc Nelson ở Trafalgar 50 năm trước đó, vị thống soái lần này là Lord Cardigan cũng ngã xuống bên cạnh binh lính của mình. Thế nhưng, không như chiến công chói lọi ở Trafalgar, đây là một cuộc phiêu lưu rơi vào quên lãng vì đẩy những kỵ binh chỉ quen giáo mác đến "thung lũng tử thần", nơi họ phải đối mặt với quân Nga được trang bị hỏa lực cực mạnh.

Trong chiến trận cũng như trên thương trường, luôn có một lằn ranh vô cùng mong manh phân định giữa thành tựu quả cảm với thất bại dốt nát. Trong khi lịch sử kể lại rằng đội khinh binh chẳng có lấy một chút cơ may thành công, thì ngược lại, nếu đội quân người-ngựa của tướng Cardigan lại xoay xở tài tình thế nào đó để giành chiến thắng bất chấp mọi gian khó, thì hẳn nhiên họ sẽ được ghi nhớ nhiều hơn ngoài một vài vần thơ dành tặng những hy sinh vô vị của họ.

DŨNG KHÍ TẬP ĐOÀN

Dù đòi hỏi cực nhiều dũng khí, nhưng nhiệm vụ lãnh đạo tập đoàn trong thế giới kinh doanh cá-lớn-nuốt-cá-bé ngày nay chẳng đến nỗi nguy hiểm chết người như thời các ngài Cardigan, Nelson hay nữ hoàng Boadicea. Thế nhưng, khi bàn đến chuyện nhuệ khí và xây dựng đội ngũ cho riêng mình, chẳng có mấy chiến thuật mang lại hiệu quả tích cực hơn là một vị lãnh đạo sẵn sàng lèo lái cỗ xe tập đoàn và tự quăng mình ra nơi tuyến đầu, trừng trừng nhìn thẳng vào quân thù không ngần ngại.

Chính xác là 130 năm sau cú sẩy chân của Lord Cardigan, có một tay giám đốc ngành âm nhạc tên là Richard Branson tuyên bố rằng gã muốn bước chân vào địa hạt hàng không thương mại. Căn cứ vào phản ứng sững sờ từ các đối tác và đồng nghiệp của tôi tại hãng đĩa Virgin Records, hẳn bạn sẽ tưởng tôi sắp sửa tự đẩy mình vào nơi "thung lũng tử thần" cũng nên. Họ đoán chắc rằng tôi loạn trí mất rồi. Và cũng rất chính đáng, họ khiếp đảm trước quy mô to lớn của rủi ro tài chính song hành cùng cái ngành đòi vốn cực lớn này, và tin tôi đi, họ cố tìm cách nói nặng nói nhẹ để bày tỏ với tôi họ cảm thấy thế nào về một vụ đầu tư điên khùng thế này. Nhất là, họ quan sát rất chuẩn rằng chẳng hơn gì một hành khách bình thường (ngồi ghế hạng thường), kiến thức của tôi về hàng không thương mại chỉ loanh quanh mức số 0. Không hề nao núng nhưng tôi vẫn quyết định rằng khôn ngoan hơn cả là nên nói chuyện với ai đó hiểu về không gian, mà phải thật nhanh, trước

khi tôi sa vào rắc rối hết đường cứu gỡ.

CHÚT TRỢ GIÚP TỪ NHỮNG NGƯỜI BẰNG HỮU

Sir Freddie Laker là một kẻ ngoại đạo đã trở thành bậc thầy tinh thông ngành hàng không, và là ví dụ về một doanh nhân, đồng thời là một lãnh đạo vĩ đại tột cùng quả cảm. Nếu bạn ra đời sau năm 1960, tên tuổi của Freddie có lẽ không gây ấn tượng gì lắm vì hãng hàng không Laker Airways từng khai sơn phá thạch của ông đã ngừng hoạt động từ năm 1982, mà buồn hơn nữa, là Freddie đã qua đời năm 2006, ở cái tuổi vẫn-còn-quá-trẻ là 83. Một doanh nhân suốt đời xuất sắc thượng thừa, Freddie là một trong những nhà cách tân vĩ đại nhất của hàng không thế kỷ XX, và hơn hết, là với một nhân cách cực kỳ truyền cảm hứng.

Freddie phát minh ra một thứ thời nay gọi là "hàng không giá rẻ", và nhờ đó, ông biến việc bay xuyên Đại Tây Dương trở thành một hiện thực trong-tầm-tay cho bộ phận khách hàng rất lớn gồm nhiều đối tượng khác nhau. Ông là một anh hùng lục lâm thảo khấu, tính cách trượng phu hào sảng, sự tinh đời bén nhạy cùng óc hài hước bất kham khiến ông trở thành một lãnh đạo nổi bật hẳn lên trong một ngành nghề mà thời bấy giờ đang ngấp nghé bờ tuyệt diệt, tha thiết cần đến ai đó lèo lái theo một phương khác hẳn.

Freddie là người thực dụng, cho dù kế hoạch kinh doanh cơ bản của ông với Laker Skytrain chỉ thuần túy hợp lẽ tự nhiên. Những hãng hàng không đình đám đương thời đều cung cấp đường bay xuyên Đại Tây Dương với giá vé ngất ngưởng và tàu bay có một nửa ghế trống. Freddie tính toán rằng nếu được phép phá tung cái thế kìm kẹp của các "ông kẹ hàng không", ông có thể hạ hẳn mức giá hiện tại xuống 50%, và không chỉ lấp đầy những chiếc máy bay DC-10 thân rộng của mình, mà còn khiến cả thị trường tăng trưởng – có lẽ là gấp đôi! Bất chấp những nỗ lực tối đa từ giới cầm quyền hòng ngăn bước ông trước khi khởi sự, rốt cuộc, Freddie đã đạt được cả hai mục tiêu.

Sau năm năm gặp đủ mọi trở ngại về cạnh tranh và chính trị, dịch vụ hàng không bay định kỳ mang tính cách mạng với tên gọi Skytrain của Freddie cuối cùng cũng đã đi vào hoạt động từ năm 1977. Nó mở ra một kỷ nguyên mới trong ngành hàng không với dịch vụ "bán vé muộn" – trước đây không hề có chuyện đặt chỗ trước, nghĩa là gần như bất cứ ai cũng có đủ khả năng chi trả để bay từ London đến New York. Ở mức khoảng 135 đô-la, một tấm vé bay xuyên-Đại-Tây-Dương của Laker có giá bằng mức British

Airways và Air France đặt ra cho một chuyến bay từ London tới Paris. Và khi bạn tính đến một thực tế là mặc dù ở mức giá rẻ chưa-từng-thấy-bao-giờ này, với chi phí hoạt động cực thấp và những chiêu trò marketing kiểu đập-vào-mắt, Freddie vẫn có thể kiếm được lợi nhuận, thì chẳng ngạc nhiên gì khi các hãng có tên tuổi trong ngành hàng không đón chào ông chẳng nồng nhiệt được bằng một gã lang thang trên phố.

Trong cái thế giới ngột ngạt của ngành hàng không thập niên 1970, Freddie là một nguồn sinh lực sục sôi, một doanh nhân độc nhất vô nhị, và là một ông bầu dày dạn. Có lúc, hình ảnh ông phấp phới khắp nơi; gương mặt thường trực nụ cười của ông xuất hiện trên trang bìa hai tạp chí Newsweek và Time cùng một tuần. Với đám ký giả, Freddie luôn chào đón và sẵn sàng đưa ra một nhận xét đầy thấu suốt hay một giai thoại hóm hỉnh nào đó, nên họ mến mộ ông lắm – chẳng thua gì toán khách hàng mở rộng thần tốc và trung thành hết nấc của ông, những người không chỉ khoái giá vé rẻ, mà còn mê mệt dịch vụ tuyệt hảo được cung cấp bởi đoàn nhân viên niềm nở với khách hàng, những thứ thời bấy giờ đâu đã là thông lệ của ngành hàng không thương mại!

Nếu chuyện này nghe chừng quen tai, hẳn bạn đã nhận ra tôi định nói gì, tôi định bày tỏ rằng tinh thần tiên phong của Freddie đã gây ảnh hưởng thế nào tới cách nhìn của tôi – không chỉ là cách điều hành (hoặc không điều hành) một hãng hàng không, mà còn là tinh thần lãnh đạo quả cảm, xông xáo trực tiếp có thể thúc đẩy bất cứ doanh nghiệp nào.

Buồn thay, Laker Airways cuối cùng lại bị tiêu diệt bởi chính thành công của mình. Đầu thập niên 1980 là thời kỳ kinh tế khó khăn với mọi hãng hàng không, Skytrain nổi-như-cồn của Freddie mau chóng phất lên lớn mạnh thành một trong những hãng hoạt động mạnh nhất xuyên Đại Tây Dương. Họ đã trở thành cái gai trong mắt các hãng tên tuổi xưa nay. Dù Freddie hiện giờ cũng bị lỗ, nhưng thực tế là hãng hàng không của ông (nói kiểu phủ định kép) ở trong tình trạng ít phần ốm bệnh so với British Airways với-nguồn-vốn-từ-tiền-thuế-của-dân-Anh.

Đến tháng Hai năm 1982, Laker Airways bị buộc ngừng kinh doanh khi BA dẫn đầu một đàn các hãng hàng không to đầu mà ốm yếu, đe dọa các hành động trả đũa với một vài cơ quan nhận lời nâng đỡ tình trạng tài chính sa sút của Laker. Vô lý làm sao, thay vì hỗ trợ kinh doanh tự do như họ vốn cổ súy, thủ tướng Anh Margaret Thatcher và Tổng thống Mỹ Ronald Reagan lại toa rập mà bưng tai bịt mắt trong nỗ lực mù quáng hòng làm mọi điều

cần thiết để cứu vớt những hãng hàng không tiên phong đang thời sa sút. Kết quả hóa ra là "biết sai đã quá muộn màng", vì lần lượt British Caledonian, Pan Am, TWA cuối cùng đều thất bại, dù như vậy cũng chẳng mang lại chút an ủi nào cho Freddie, người đã bị tước đi cơ nghiệp cả đời.

Vậy là vào cuối năm 1983, tôi tìm đến gặp Freddie và thú thực với ông rằng tôi muốn tiếp nối chặng đường mà ông đã miễn cưỡng dừng bước. Tôi đã tìm thấy một đồng minh phù hợp tuyệt vời – và cực kỳ giàu động lực, để rèn cặp tôi với một kho báu toàn những lời khuyên vô giá. Vốn không quen nói năng kiểu nhìn trước ngó sau, ông hùng hổ tuyên bố "Kiện chết cái đám khốn nạn đi!" như lời tư vấn về cách đối phó với British Airways trong trường hợp họ rắp tâm đốn hạ Virgin như cách họ đã đẩy ông rớt khỏi bầu trời. Khỏi phải nói, tôi bám sát lời khuyên này lấy từng chữ, và kết quả là thắng vụ kiện phỉ báng lớn nhất trong lịch sử pháp lý nước Anh trước British Airways trong chiến dịch mà họ gọi là "trò bẩn".

Tuy vậy, hóa ra có một lời chỉ bảo nữa từ Freddie cuối cùng đã thay đổi vĩnh viễn cách làm kinh doanh của tôi, cùng với đó, là cả cách chúng tôi gửi gắm thương hiệu Virgin vào trăm ngả kinh doanh mới mẻ và đa dạng khắp toàn cầu. Khi bàn tới những thử thách mà một doanh nghiệp tay trắng làm nên phải đối mặt khi đọ sức với những khoản tiền tấn đổ vào quảng cáo và tiếp thị từ những đối thủ sừng sỏ cỡ BA, Freddie nhìn thẳng vào mắt tôi và bảo: "Nghe này, Richard, cậu đừng hòng khiến cái lớp giáp trụ của họ xây xước lấy một mảy bằng mấy cách tiếp thị truyền thống. Tôi đã ngộ ra từ sớm, rằng bản thân cậu phải bung hết súng ống ra mới được. Phải hiển hách, phải liều mình, phải sáng tạo, phải bắt người ta nghe mình và phải tự gây chiến trước khi tụi nó kịp hoạnh họe cậu. Nếu cậu không tìm ra cách thu hút thật nhiều chú ý bằng những chiêu trò miễn phí, tụi nó sẽ ăn sống nuốt tươi cậu ngay đấy."

CÁCH PHÒNG NGỰ TỐT NHẤT...

Tay cướp nhà băng khét tiếng nước Mỹ Willie Hortan có lần đã trả lời câu hỏi: "Tại sao anh lại cướp nhà băng?" bằng một nụ cười rộng ngoác mang tai: "Vì đấy là chỗ có tiền." Còn trong vụ kiện của chúng tôi, nếu muốn cướp khách hàng khỏi những hãng hàng không khác, thì British Airways đã lao đến chỗ có thể tìm thấy nhiều khách nhất, và chính hành động này đã biến họ thành mục tiêu đương nhiên của vài trò bắt nạt thiện ý, tức là "sự phân hóa của thị phần".

Như số mệnh đã an bài, một trong những trò chọc phá BA của tụi tôi lấy cảm hứng từ chính một câu nhận xét tùy tiện của chủ tịch BA là Lord King khi ông công khai nhắc đến tôi như một tay "cướp biển". Lúc đọc được, thật ra tôi buồn cười chứ chả phật lòng, và việc đáng lẽ ra đã chìm vào quên lãng nếu như tôi không nhắc lại nhận xét ấy với John Caulcutt ở Watermark, công ty hợp tác chặt chẽ với Virgin Atlantic mọi lĩnh vực, từ quà tặng trên chuyến bay cho tới những thứ khuyến mãi sáng tạo đến phát khùng. Nghe câu ấy, John bật cười rồi nháy mắt một cái tinh quái và thốt lên: "Thật á! Được rồi, chúng ta phải đáp trả thế nào đấy chứ nhỉ." Thế là John bắt tay vào sắp đặt một âm mưu để biến câu nhận xét "cướp biển" của Lord King thành hiện thực. Chúng tôi túm tụm dựng lên một chiêu phản đòn thích đáng, và theo đúng chuẩn "cướp biển", chúng tôi quyết rằng chiêu giam chân "ngọn cờ đầu" của BA tức chiếc máy bay Concorde khổng lồ ở ngay cửa ngõ sân bay Heathrow sẽ là rất sòng phẳng.

Trong chuyến do thám đầu tiên tới Heathrow, tụi tôi đo đạc để chế một logo Virgin vừa khít với đuôi máy bay Concorde: John giữ một đầu thước đo, tôi thì nắm đầu kia. Tụi tôi không hề nhận ra: tòa nhà ngay trên đầu mình chính là sở cảnh sát địa phương, và những "luồng sáng" trên mặt đất thật ra chính là đèn rọi an ninh! Chỉ trong vài phút, mấy anh mặc đồ xanh đã đến chỗ chúng tôi, yêu cầu được biết chính xác là chúng tôi đang chơi trò gì! Chàng John nhanh trí xổ ra một tràng kiểu kiểu là tôi quá sửng sốt trước công trình cầu kỳ của BA đến nỗi tôi đề nghị anh ta chế ra một thứ y hệt như thế cho tôi. Thật ngạc nhiên, họ tin câu chuyện, và tụi tôi quay ra làm tiếp việc của mình!

Hóa ra pha "chết hụt" này lại rất quý báu, vì nó dạy rằng khi thực hiện cú đột kích thực sự (khi tính phủ kín cái đuôi máy bay BA bằng biểu tượng Virgin), chúng tôi chỉ có vài phút để hoàn thành nhiệm vụ trước khi nhân viên an ninh lại ập tới. Cái đuôi nhựa đặc chế phải vừa ngay tắp lự, không thì xôi hỏng bỏng không hết cả: tấm dán che hết "We Fly to Serve" bằng câu "Virgin Territory" (Lãnh thổ của Virgin) sẽ phải vừa khít khịt ngay, nếu không chỉ tổ bêu xấu thương hiệu Virgin mà thôi.

Ngày trọng đại đã đến: Mấy tay phóng viên mà chúng tôi mời đến đều thề giữ bí mật, tôi đóng bộ cướp biển của công ty Central Casting, hoàn chỉnh bằng một con vẹt nhồi bông vắt vẻo trên vai, toàn bộ trò đột kích thực hiện nhanh chóng, êm ái trong chưa đầy ba mươi giây.

Như mọi khi, John đã chuẩn bị chu toàn bằng cách đặt trước mọi

cần cẩu trong vòng bán kính 25 dặm xung quanh khu vực đó suốt cả ngày, nên dù cho (tin đưa là) ngài Lord King tức điên, cái đuôi Virgin phất phơ chọc giận ấy vẫn cứ nguyên xi tại chỗ đến tận đêm khuya. Và, bạn hình dung được chứ, chiêu ngoạn mục ấy đã giúp cho Virgin Atlantic và chàng cướp biển đời thực của họ xuất hiện nhan nhản trên mặt báo.

Chiêu gây chú ý này đã giúp tạo nên một xu hướng còn tiếp tục đến tận ngày nay với mọi công ty thuộc tập đoàn Virgin và (đã vượt qua được nỗi ngượng ngùng ban đầu khá nhanh) thường là với chút trợ giúp từ tôi đây chứ ai. Bất cứ ai từng theo dõi những trò tự-hủy-hoại bản thân cực kỳ đình đám mà tôi bày ra, nào đua thuyền siêu tốc xuyên Đại Tây Dương, khinh khí cầu bay khắp thế giới, thả mình từ cao ốc, vân vân và vân vân, sẽ biết tôi đã nhất nhất bám theo lời khuyên mà Freddie tặng cho tôi vào một ngày nọ năm 1983 và xông xáo liều mình đến cỡ nào!

Khác với những gì mấy người hoài nghi vẫn hay thắc mắc, những hành động này không phải là làm màu, ngược lại mới phải. Từ lần thử chạy tàu cao tốc vượt Đại Tây Dương đầu tiên hòng giật danh hiệu tàu chạy-nhanh-nhất (nhưng đã chìm nghỉm ở ngoài khơi Ireland) đến nỗ lực thứ hai và đã thành công của tôi, mấy người chỉ trích ấy nên để ý rằng logo Virgin luôn được bố trí đầy khéo léo ở ngay gần đó, và logo ấy luôn xuất hiện trên những bản tin truyền hình, hoặc trang nhất các tờ báo hàng đầu – những chỗ người ta gần như không thể mua quảng cáo dù với bất cứ giá nào. Thường thấy nhất là cảnh tôi lóp ngóp trèo lên một cái xuồng cứu hộ, logo Virgin lồ lộ bên cạnh thuyền hoặc khí cầu được chớp lấy ngay trước khi nó chìm xuống đáy Đại Tây Dương hay Thái Bình Dương. Tôi cứ băn khoăn không rõ có phải chính chúng tôi đã vô tình sáng chế ra thể loại "truyền hình thực tế" trước cả hai mươi lăm năm không. Nhưng dù gì đi chăng nữa, cách này cũng rất hiệu quả. Chúng tôi đã chăm chút cho yếu tố nhận diện thương hiệu của Virgin lên một tầm cao mới chất ngất, và dù cho tôi đã liều mình xài hết mấy mạng trời cho, thì bây giờ tôi vẫn đang ở đây để kể chuyện hầu bạn còn gì!

Chẳng phải ai cũng thích thú mấy trò liều lĩnh mạo hiểm như thế, mặc dù hiền thê và cả gia đình tôi, chí ít là tỏ ra bên ngoài, luôn gắng gượng làm bộ can đảm và cổ vũ hết mình. Không thể cưỡng lại cơ hội bộc lộ nỗi khó chịu với một lượt thử lái khinh khí cầu vượt Đại Tây Dương của tôi, đội marketing của Virgin Atlantic tại Mỹ đã chạy một quảng cáo trên đúng số báo New York Times đăng tin tôi thử bay thất bại ở ngay trang bìa. Lời quảng cáo giễu tôi thế này: "Thật chẳng dễ gì mà thuyết phục người ta chọn bay hãng

chúng tôi đến London khi mà chủ tịch bổn hãng lại lựa cách băng qua Đại Tây Dương trên một quả cầu đốt khí nóng! Nếu anh sẵn sàng, thì đây Richard, chúng tôi đã dành một ghế cho anh – chỉ cần gọi đặt trước là xong." Rõ là có người vu vạ là chúng tôi cố bày ra cái kết thất bại cho vụ bay khinh khí cầu để kiếm cớ dựng lên màn quảng cáo. Xin mọi người xá tội, có lúc tôi cũng biết đâu là giới hạn chứ!

(SUÝT THÌ) LÀ THẬT ĐẤY MÀ

Đúng như câu chuyện Concorde chứng tỏ, chúng tôi chưa từng ngần ngại chơi trò đối đầu với những đối thủ sừng sỏ nhất. Dù trong giới hàng không quốc tế, thương hiệu British Airlines được xếp vào loại đình đám nhất, thì xét về mức độ nhận diện thương hiệu toàn cầu, nó vẫn chỉ là "nhãi nhép" so với tầm cỡ như Coca-Cola, thương hiệu được nhận biết và ngưỡng mộ nhiều nhất hành tinh.

Thế nên, người ta cho rằng Virgin quyết định không sáng suốt cho lắm, vì năm 1994, chúng tôi đã cho ra mắt sản phẩm Virgin Cola. Chúng tôi phát hiện ra rằng, ít nhất tính trên số liệu, nếu chúng tôi chiếm được dù chỉ một phần trăm nhỏ nhoi thị phần toàn cầu của Coke, như thế cũng là kiếm được riêng mảng tiêu thụ đồ uống có ga trị giá cả hơn trăm triệu đô-la rồi. Nên với tinh thần quả cảm "mặc kệ nó, làm tới đi" tối đa, chúng tôi liều mình lao tới. Người ta chẳng đã từng nói rằng khi thử quảng bá món gì đó ở Mỹ, ta phải "liều ăn nhiều" còn gì – thì đấy, chúng tôi liều luôn! Thế là khi đưa Virgin Cola đến thị trường Mỹ, chúng tôi chẳng lén lút đi cửa ngách làm gì, mà đi thẳng vào tâm điểm của vương quốc Coca-Cola, Quảng trường Thời đại ở New York, và mạnh dạn xông pha ra chốn chông gai.

Một lần nữa, John Caulcutt lại là bộ óc tài ba vẽ ra âm mưu. Lần này, tôi diện bộ quân phục lái hẳn một chiếc xe tăng Sherman kiểu cổ dềnh dàng trườn xuống phố Broadway. Đầu tiên, chúng tôi hiên ngang nghiến qua và nghiền nát một bức tường khổng lồ dựng từ lon Coke và Pepsi – một đơn hàng hẳn đã giúp doanh thu của bọn họ gia tăng đáng kể ngày hôm ấy. Tiếp đó chúng tôi tạm dừng, và rất khoa trương, vung vẩy nòng pháo xung quanh, ngắm bắn và khai hỏa (kiểu kiểu vậy), nhắm tới một thứ đáng coi là Chén Thánh của quảng cáo ngoài trời – tấm biển Coca-Cola siêu cỡ trên Quảng trường Thời Đại. Sự kiện một chiếc xe tăng ngạo nghễ đột kích thành công được bài binh bố trận nhờ tay John, anh đặt vài phòng khách sạn ở vị trí chiến lược – ngay dưới biển hiệu Coca-Cola, và chính từ các cửa sổ này, anh bố trí vài quả bom xịt khói

theo lệnh của bộ đàm từ xe tăng bên dưới. Thật may, chúng tôi đã trả trước tiền phòng khách sạn, và đến lúc cảnh sát New York ập vào sảnh khách sạn, băng của tôi đã lặng lẽ rút êm.

Chúng tôi đâu dám bày ra một trò mạo hiểm cỡ đó sau sự kiện 11/9 để chuốc lấy một chầu ngồi tù, nhưng vào cái thời xưa yên bình ấy, đó chỉ là một sự kiện ra mắt đáng nhớ khiến trung tâm của thành phố vĩ đại nhất thế giới phải sững sờ mất mấy phút đồng hồ, và thu về ồ ạt những bài báo trang đầu. Tất nhiên, một điều Freddie chẳng đời nào hứa hẹn, đó là quăng mình ra trước làn mưa đạn lửa và gây xôn xao, hay như trong trường hợp này là eo xèo đàm tiếu, không đảm bảo thành công của một sản phẩm, bất kể nó tốt đẹp đến đâu. Chúng tôi thực tâm tin rằng có trong tay Virgin Cola là ăn chắc chiến thắng, một sản phẩm (giống như New Coke), đã ghi điểm cực tốt so với Coke trong mọi bài khảo sát mù. Trong một thời gian ngắn, Virgin Cola đã rất thành công ở vài thị trường – đặc biệt là Anh, nhưng cũng như vấn đề của Freddie Laker gặp phải với Skytrain, thật trớ trêu, thành công trước mắt chỉ chứng tỏ cho sự sa sút của ta mà thôi.

Liều thử với Coke, tôi sợ rằng chúng tôi đã không bám chặt lấy cuốn Thánh kinh luôn mang lại thành công xưa nay khi chúng tôi đối đầu với những kẻ thù sừng sỏ. Ở dự án Virgin Atlantic, chúng tôi đã cố tình hạ bớt tham vọng của mình, nhờ thế mà trốn khỏi vòng kiềm tỏa của British Airways. Cho đến khi họ đánh hơi ra thì đã quá trễ. Giá mà chúng tôi áp dụng đúng chiến thuật đánh lén như thế với Coke, hẳn chúng tôi đã thành công, thế nhưng khi chúng tôi chọc vào con mắt của gã-khổng-lồ Coke bằng màn ra mắt hoành tráng ở Quảng trường Thời Đại và số liệu tiêu thụ ở thị trường Anh quốc được báo về cho tổng sở ở Atlanta, họ quyết rằng như thế là quá sức chịu đựng. Tôi nghe đồn rằng lúc bấy giờ, Coke biệt phái hẳn một đội phản ứng nhanh đến ngay Anh quốc (có phiên bản còn kể rằng toàn đội chiếm nguyên một chiếc 747) để hất chúng tôi ra khỏi cuộc chơi. Bất kể sự thật có là gì, có vẻ đúng là họ đã tìm cách thúc đẩy doanh số phân phối lên cực đại, sản phẩm của chúng tôi bắt đầu biến mất rất bí hiểm khỏi mọi kệ giá siêu thị. Coke khuyến mãi khắp nơi ở mức xưa nay chưa từng có, và phần còn lại đã trở thành lịch sử.

Chuyện đã rồi, chúng tôi mau chóng gượng dậy và đưa chuyến phiêu lưu Cola vào sổ tay kinh nghiệm. Tôi được một bài học lớn: trong một số thị trường, như hàng không chẳng hạn, chúng tôi đã tìm cách để lẻn vào và chơi trên tay so với mấy địch thủ gớm ghê, tầm cỡ, nhưng chúng tôi không bao giờ nên đánh giá thấp sinh lực, ý chí, năng lực phân phối và thị phần khủng khiếp của một

siêu-siêu-thương hiệu cỡ Coca-Cola! Thêm nữa, với một thứ như là hãng hàng không, phân biệt sản phẩm của ta bằng dịch vụ khách hàng khác biệt và ưu việt thì dễ hơn nhiều so với lúc vấn đề then chốt lại chỉ là lựa chọn theo khẩu vị cá nhân với thứ nước uống có ga xì xì.

Quyết định xem liệu có nên trèo lên cỗ xa mã (hay xe tăng) ấy để cầm quân có thể là chuyện khó khăn với rất nhiều lãnh đạo giỏi giang. Không hẳn là ở chỗ những trò thử thách của bạn rồi sẽ nhan nhản trên kênh YouTube chỉ trong vài phút đồng hồ, mà vì chẳng phải ai cũng thấy thoải mái mà bước ra sân khấu trung tâm. Thoạt đầu tôi đã cực kỳ bứt rứt, khó chịu, và tôi chẳng phải trường hợp duy nhất. Trong một cuốn hồi ký không chính thức của tác giả Nicholas Carlson, xuất bản trên trang *businessinsider.com*, Marissa Mayer, hiện đang là Giám đốc Điều hành và gương mặt công chúng của Yahoo, thừa nhận cô từng là "một con mọt công nghệ ghét người và bẽn lẽn đến khổ sở" đến tận hồi học cấp 3. Rõ ràng là cô đã nỗ lực để vượt qua trở ngại đó, như tôi vậy, nên bất kể tư chất ban đầu của bạn ra sao, tôi vẫn nhiệt liệt khích lệ các lãnh đạo tập đoàn hãy bước lên và thử lái cỗ xa mã băng băng ra trận.

Tại Virgin, chúng tôi hiển nhiên không bao giờ bắt các vị sếp phải liều mạng với bản thân – đó có vẻ là đặc quyền của riêng tôi – nhưng quăng mình ra ngoài kia, chỉ huy thật can trường và dứt khoát ngay tuyến đầu chính là một phần quan trọng tạo nên phong cách Virgin. Hồi mới là một doanh nhân trẻ tuổi dễ thẹn thùng, tôi đâu thể hình dung nổi bản thân mình sẽ thực hiện dù một phần nhỏ những gì tôi đã làm suốt bao năm qua, nhưng, rồi sẽ như tôi, bạn có thể phải ngạc nhiên vì những gì mình có thể làm khi dồn hết tâm trí (và cơ thể) vào đó. Cứ nhìn gương Nữ hoàng Boadicea, bạn thử hình dung sau này mình được dựng hẳn một cụm tượng đồng oách như thế xem!

Chương 17
Hợp tác là then chốt

Cùng nhau đến đích

Nghe có vẻ là chuyện hiển nhiên, nhưng tôi vẫn nói: hợp tác, bất kể là nội bộ hay bên ngoài, đều là một thành tố sống còn trong việc xây dựng một công ty vững mạnh, đồng thời là một bộ phận cấu thành đời sống của bất cứ doanh nghiệp nào. Nhiều người vẫn có cái nhìn xa xôi tít tận tầng mây kiểu "doanh nhân" là một kẻ đơn thương độc mã – chả khác nào anh nghệ sĩ chơ vơ nơi căn gác mái, loay hoay khắc phục những thử thách và đưa ý tưởng của mình ra thị trường chỉ nhờ duy nhất vào tính cách quyết đoán. Xin lỗi chứ, đây chỉ là mấy thứ huyễn tưởng không hơn! Đơn thương độc mã nghe thì lãng mạn thật, nhưng chẳng mấy, nếu không muốn nói là không có doanh nhân nào đủ sức biến một ý tưởng thành hiện thực nếu thiếu đi rất nhiều trợ giúp. Đó có thể là sự giúp đỡ của gia đình, bạn bè, người rèn cặp, đối tác kinh doanh hoặc tất cả những đối tượng kể trên, nếu muốn thành công trong kinh doanh, thì hợp tác là then chốt.

Bạn thử nghĩ mà xem, hầu hết những mối quan hệ quan trọng trong đời ta khởi đầu bằng cuộc hội ngộ tình cờ với một bằng hữu, một người bạn của bạn, hoặc, như người bạn tôi đã đầu tư vào Google phát hiện ra, có khi đó là cuộc hội ngộ với một kẻ hoàn toàn xa lạ. Kỷ nguyên kỹ thuật số đã biến đổi ghê gớm bối cảnh xã hội, nhưng kết nối đời thực (kiểu mặt-đối-mặt) với người thật vẫn là một yếu tố căn bản trong kinh doanh, nhất là với một doanh nhân vốn bản năng buộc phải dựa chủ yếu vào những mối quan hệ trên nền tảng niềm tin – bạn đâu thể nhìn thẳng vào mắt ai đó chỉ qua tin nhắn văn bản.

Tính chất quần tụ bẩm sinh này giữa các doanh nhân chính là lý do chủ yếu giải thích tại sao những cộng đồng gồm những "tư tưởng lớn gặp nhau" đang đem mô hình Thung lũng Silicon nhân rộng khắp mọi nơi. Tôi sẽ gọi một cái tên đơn giản là "bản sao Thung lũng Silicon", những tụ điểm sáng tạo (hay còn gọi là "điểm nóng đầu tư" hay "hội nhóm công nghệ") đang nở rộ trên khắp thế giới. Bất kể là ở Tel Aviv, Cambridge, Helsinki, Bangalore hay Tân Trúc - Đài Bắc, doanh nhân và giới công nghệ đang hợp thành một cơn bão và say sưa đắm mình vào những cơ hội hợp tác sản sinh từ đó.

THƯƠNG HIỆU CÙNG TIẾN

Một hình thức cộng tác kinh doanh đã được "tái sáng tạo" trong những năm gần đây chính là một phương cách liên doanh kiểu xưa rất hay. "Đồng thương hiệu", sự kết hợp giữa những thương hiệu tưởng chừng cực kỳ xa cách, những sản phẩm tưởng chừng chẳng hề liên quan, đã trở thành hiện tượng khá phổ biến, đôi lúc còn xảy ra giữa những đối thủ hằm hè nhất.

Lấy ví dụ, ở cấp độ các "ông kẹ công nghệ", Microsoft Windows chạy trên các máy tính Apple, còn Google Maps có trên Apple, hay ít nhất là thế, trước khi Apple loại bỏ Google Maps ra khỏi iPhone. Khi Google từ chối cấp cho Apple quyền truy cập vào ứng dụng dẫn hướng bản đồ bằng giọng nói, thì Apple, có vẻ hơi bốc đồng dại dột, đã lập tức tung ra hệ thống dẫn hướng của riêng mình, và chuốc về kết quả thảm thương. Hệ thống bản đồ mới của Apple chi chít lỗi, có tới cả nghìn sai lầm khủng khiếp mà ai ai cũng biết, ví dụ ga tàu trung tâm của Helsinki thì biến mất, và thay vào chỗ đó là một công viên! Apple xin lỗi, và khi Google Maps được phép xuất hiện trở lại như một ứng dụng, chỉ trong vòng 48 giờ đã có hơn 10 triệu lượt tải về.

VỞ XIẾC NĂM MÀN

Một trong những tâm điểm bàn tán bất ngờ nổi bật ở Thế vận hội Mùa đông lại chính là "đồng thương hiệu", dù đó là chuyện dở chứ chả có gì hay! Bộ trang phục khí động học mà nhà sản xuất đồ thể thao Under Armour và đối tác rất độc đáo là "người khổng lồ" trong lĩnh vực hàng không vũ trụ Lockheed Martin bắt tay phát triển cho đội tuyển trượt tuyết tốc độ của Mỹ đáng lẽ ra phải cầm chắc một mỏ vàng cho người Mỹ. Thế mà, nó lại thành một thảm họa PR trên mọi phương diện, vì bộ đồng phục không được thử nghiệm trước đó đã trở thành cái bia chịu trận để người ta đổ lỗi "gây thất bại cho đội tuyển trong mọi chặng đua đầu tiên", vốn họ

rất có ưu thế. Trước khi cuộc đấu kết thúc, tuyển Mỹ đã đổi về sử dụng bộ trang phục công nghệ cũ, dù cũng chỉ mang lại kết quả khá hơn chút chút. Có lẽ ví dụ này đã chứng tỏ tầm quan trọng của việc phải chọn đúng bạn nhảy – suy cho cùng, chiếc máy bay chiến đấu F-35 Lightning và bộ đồ trượt tuyết tốc độ xưa nay có mấy khi sóng đôi với nhau đâu!

Tôi cũng phát hiện được một số cuộc hôn phối thương hiệu hay ho và thành công hơn, trong đó có Apple và Nike. Họ phát triển một hệ thống mạng không dây giúp giày thể thao giao tiếp với iPod của chủ sở hữu và ghi lại các hoạt động; Audi bắt tay với Leica, cho ra máy ảnh chứ không phải xe hơi; JBL và Nokia ghép cặp điện thoại di động với loa di động; và có lẽ quyến rũ hơn hết là bộ ba HP, Google và GoGo, nhà cung cấp hệ thống WiFi trên chuyến bay hàng đầu cho các hãng hàng không trên thế giới. Họ hợp tác với nhau để sản xuất chiếc máy tính xách tay Chromebook 11 cực ngầu, với nhiều tính năng, tặng cả WiFi miễn phí trên mọi chuyến bay của các hãng hàng không có trang bị GoGo. Ví dụ sau chót này là một minh họa tuyệt vời về những ưu điểm thực sự thông minh có thể ra đời từ việc hợp tác với đúng người. Miễn phí sử dụng GoGo trên chuyến bay (thường sẽ tốn khoảng 10-15 đô-la mỗi chuyến) nghĩa là nếu bạn là hành khách thường xuyên, bạn có thể thu về được toàn bộ số tiền bỏ ra cho chiếc máy tính xách tay (khoảng 300 đô-la) chỉ với chục chuyến bay hai chiều – quá thông minh!

Trong giới hàng không thương mại, các "liên minh" (một từ khác để chỉ hợp tác) đã trở thành "chuyện lớn" và có vẻ rất hiệu quả, chí ít là với các hãng hàng không. Hơn sáu mươi thành viên là các hãng hàng không trong ba liên minh lớn, Oneworld, SkyTeam và Star Alliance (ra đời sớm nhất) đóng góp gần 1,5 tỷ lượt hành khách mỗi năm, tương đương với con số ngất ngưởng là 77% tổng lưu lượng hàng không. Trong mỗi nhóm liên minh, tất cả mọi đối thủ trực tiếp đều thấy từ đây họ có thể thu về nhiều lợi ích hơn nhờ hợp tác với nhau, thay vì đơn độc đấu tranh vì lẽ sống còn. Trong vài trường hợp, các hãng hàng không như American Airlines, British Airways, Air France hay Delta còn thiết lập những mối hợp tác còn chặt chẽ hơn, tạm ngăn việc sáp nhập các công ty, nhưng vẫn thu trước về rất nhiều ưu thế. Khi Delta thay thế Singapore Airlines nắm giữ 40% cổ phần sở hữu ở Virgin Atlantic, chúng tôi đang trông đợi được hợp tác cùng họ bằng cách tăng thêm lưu lượng hành khách cho hệ thống đường bay của cả hai bên trên khắp thế giới. Tính đến thời điểm tôi viết những dòng này, chúng tôi vẫn chưa gia nhập vào bất cứ liên minh hàng không nào, nhưng điều đó có thể thay đổi khi chúng tôi cảm thấy

chắc chắn rằng ở đó hứa hẹn những lợi thế. Rõ ràng là có tới hơn sáu chục hãng hàng không tham gia, hẳn ở đó phải có gì đó tích cực, nhưng chúng tôi sẽ không làm bất cứ điều gì tiềm tàng ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng hoạt động theo phong cách độc đáo bấy lâu – một mẫu số chung tối thiểu đâu phải thước đo phù hợp cho bất cứ hội nhóm nào.

THÁP Ủ LÀ ĐỂ ĐỰNG THÓC

Các mối liên kết bên ngoài quả thật đóng vai trò hấp dẫn đáng kể trong việc mở rộng hoạt động kinh doanh ra những thị trường mới, hoặc vươn xa hơn nữa tầm ảnh hưởng của thương hiệu, nhưng còn có một lĩnh vực khác quan trọng hơn nhiều nhưng lại thường bị coi nhẹ, ở đó sự hợp tác thường hiếm hoi đến đáng buồn, thậm chí hoàn toàn vắng mặt: là trong chính nội bộ công ty chúng ta!

Có rất nhiều tranh cãi quanh việc duy trì số lượng nhân viên trong một công ty dưới mức giới hạn nào đó – một lý do được nêu ra hẳn nhiên là để giảm thiểu hiệu ứng tháp ủ có vẻ bùng nổ ở những công ty quy mô lớn hơn. Với hiệu ứng tháp ủ, thay vì thống nhất hoạt động nhằm hướng đến một mục tiêu chung của doanh nghiệp và duy trì nền văn hóa đồng nhất lành mạnh của tập đoàn, thì đội ngũ nhân viên lại chia năm xẻ bảy thành các tháp riêng biệt. Quản lý cấp cao thường tít tắp đâu đó trong tháp ngà của riêng mình, còn bộ phận bán hàng, marketing, phát triển sản phẩm, tài chính, công nghệ thông tin và mọi thành phần khác sẽ cố thủ chặt chẽ trong cái tháp kiên cố của riêng mình. Những cây cầu nối giữa các tháp này thường ở tầng cao, nơi các vị trưởng nhóm có thể tiếp xúc với nhau, mặc dù ở mức độ không thường xuyên. Thành viên ở các tầng thấp hơn hiếm khi, hoặc chẳng bao giờ ghé sang "bờ bên kia" vì sợ rằng như thế là biểu hiện kém trung thành với các anh em trong cộng đồng mình.

Trong mỗi ngọn tháp thường tồn tại tinh thần trung thành với nhóm sát bên cạnh mình, nhưng với các bộ phận khác trong công ty thì không có gì khác ngoài hoài nghi, ngờ vực năng lực và động cơ của họ. Phòng bán hàng cho rằng đám marketing chẳng biết gì về nhu cầu của thị trường thực, còn dân marketing thì nghĩ đám phát triển sản phẩm là lũ mù mờ – rất có thể do thiếu những phản hồi đúng đắn từ bộ phận bán hàng và marketing. Còn đám tài chính thì thấy việc kinh doanh chẳng hơn gì một mớ số liệu đến nỗi lúc nào họ cũng trễ giờ và đinh ninh rằng ai cũng định lừa tiền mình. Hừm, còn đám công nghệ thông tin, chỉ âm thầm làm việc của mình thôi, vì chả ai thèm đả động đến tụi nó trừ khi gặp vấn

đề gì đó. Trong các công ty đa quốc gia, rắc rối thường cũng được nhân lên nhiều lần. Dân Anh thường nhìn dân Mỹ với kiểu bài ngoại khinh khỉnh – "Đám cao bồi đấy còn chẳng đánh vần nổi từ 'aluminum' ấy chứ, lạy chúa tôi!" vân vân và vân vân.

Sự thiếu kết nối xuất phát từ tình trạng lố bịch này tạo ra hàng loạt những "tiên đoán tự thực hiện" ở mọi cấp độ. Bộ phận phát triển sản phẩm vội vã đi thiết kế một thiết bị hình tam giác vì họ phong thanh rằng đối thủ đang làm y hệt. Phòng bán hàng thì hăng hái tiêu thụ một thiết bị hình tròn do đã được hứa hẹn bởi ông sếp chưa kịp đọc thư của phòng marketing gửi, đề nghị chỉnh sửa sang thành hình vuông. Đến lúc thiết bị hình tam giác được giới thiệu, ai nấy đều chưng hửng, nhất là phòng dịch vụ khách hàng, vốn gửi lên yêu cầu cung cấp sản phẩm lục giác mà chẳng được phản hồi một câu. Mấy chuyện trên đều là nói quá để cợt đùa, chắc vậy, nhưng cũng chẳng khác mấy tình trạng thực tế ở một công ty rối ren, co cụm kiểu tháp ủ.

Ví dụ đời thực kiểu này đầy rẫy, nhất là trong thế giới công nghệ tiến nhanh vùn vụt: Ở phần trước tôi đã nhắc đến chuyện Apple vội vã đẩy phiên bản Google Maps lỗi của mình ra thị trường. Một ví dụ nữa là một nỗ lực "đua đòi" của Microsoft hồi năm 2006 nhằm tạo ra một sản phẩm cạnh tranh với iPod, khi đó đang nắm giữ tới 65% thị phần. Chiếc máy nghe nhạc Zune chẳng bao giờ chiếm nổi thị phần dù chỉ một con số, do thiếu vẻ lôi cuốn từ thiết kế như iPod, và nó không tương thích với iTunes của Apple – một sơ suất nhỏ trở thành khiếm khuyết chết người. Bạn chỉ cần hình dung đội bán hàng của Microsoft nhìn mấy cái Zune mới trong khi dứ dứ nắm tay và rên rỉ: "Đây là cái thứ họ đưa chúng ta để hất cẳng iPod sao?"

NHỮNG TRIỆU CHỨNG CỦA THÁP Ủ MẠN TÍNH

Tin tốt là những dấu hiệu cho thấy công ty bạn đang bị ảnh hưởng bởi triệu chứng tháp ủ khá dễ nhận ra, và hai câu hỏi đơn giản mang lại đáp án cho bạn là:

- Trong một tuần bình thường, bạn có dành ít nhất 25% thời gian trò chuyện với các đồng nghiệp bên ngoài phòng ban của bạn không?

- Bạn có các buổi trao đổi vắn tắt được đặt lịch thường xuyên với trưởng các phòng ban khác?

Nếu bạn đáp "Không" với cả hai câu này, thì khả năng cao là bạn

đang triển khai "mô hình tháp ủ", và bạn buộc phải tiến hành từng bước để tháo gỡ nó trước khi nó kịp làm tan hoang công ty. Tin tốt là một số sửa chữa không đến nỗi khó thực thi. Nhưng trước hết, ở đâu có hiệu ứng, ở đó có nguyên nhân. Nếu từ xưa thực trạng không hẳn là thế này và "trước đây chúng ta đã làm việc thật ăn ý với nhau", thì, "cái gì" hay "ai" đã thay đổi? Nếu chỉ là dần dần tình trạng thành ra như thế này, thì phải trông cậy vào Giám đốc Điều hành bước lên, chịu trách nhiệm và gánh vác việc "chữa bệnh". Nếu căn nguyên vấn đề có thể truy về thành viên mới gia nhập đội ngũ hay được đề bạt lên vị trí lãnh đạo một phòng ban nào đó, thì có lẽ ta cần một cuộc phẫu thuật để chỉnh đốn. Trong lúc chờ đợi, có vài bước đơn giản sau đây để thực thi:

- Giám đốc Điều hành nên kêu gọi một cuộc họp gồm trưởng và phó các phòng ban để giải quyết vấn đề giao tiếp nội bộ và giải thích rõ lý do tại sao nó phải thay đổi. Khỏi vòng vo, hãy lấy ngay mấy ví dụ về kế hoạch hoàn thành chậm trễ hay chương trình bị hủy bỏ rất có thể đã tránh được nếu có sự kết hợp chặt chẽ hơn giữa các phòng ban.

- Làm sạch bầu không khí và loại bỏ bất cứ trò ganh ghét, mách lẻo hay nói xấu sau lưng nào còn tồn tại, mở ra một khởi đầu mới mẻ và đồng thuận tiến về phía trước.

- Bố trí lịch họp quản lý cấp cao hằng tuần (thời lượng tối đa là 1 tiếng đồng hồ mỗi lần), bắt buộc tất cả phải tham gia, trừ khi có lý do vắng mặt chính đáng. Tại các cuộc họp này, Giám đốc Điều hành nên cập nhật tình hình tập đoàn, tiếp đến là báo cáo của mỗi trưởng phòng ban về bộ phận của mình. Trưởng phòng ban nên biến cuộc họp này thành dịp để lấy thêm ý kiến đóng góp từ các bộ phận khác và nếu cần, là cả sự hỗ trợ phù hợp.

- Quan sát thật kỹ xem các quản lý giao tiếp với nhân viên hiệu quả đến mức nào. Tận dụng công nghệ và mạng xã hội để đảm bảo toàn bộ nhân viên biết được các thông tin mới nhất từ công ty, bằng mọi giá, trước khi họ đọc được tin tức đâu đó trên các trang về kinh doanh. Tôi viết blog gần như hằng ngày, và tôi biết rõ là một lượng đáng kể "người theo dõi" (follower) chính là nhân viên Virgin.

Có lẽ tôi cũng nên nói thẳng: tôi chẳng hâm mộ gì kiểu họp-hành-chỉ-để-họp-hành, mà trớ trêu thay, tôi đã phát hiện ra một trong những lý do chính gây ra tình trạng giao tiếp kém cỏi trong nội bộ đơn giản là bởi họp hành quá nhiều. Thậm chí tôi từng nhìn thấy ở một số doanh nghiệp, ban lãnh đạo dành tới 80% thời gian họp

hành để thảo luận kế hoạch sử dụng 20% thời gian còn lại – lấy ví dụ, cơ ngơi Đường sắt Anh quốc chúng tôi kế thừa từ năm 1997 chính là một tổ chức tệ hại như vậy. Nhân viên Đường sắt Anh quốc (BR) nói đi nói lại với chúng tôi là họ vui sướng thế nào khi thấy Virgin tiếp quản, vì trước đây họ chưa từng tiếp cận nổi vị nào trong ban quản trị, vì "họ cứ bận họp miết thôi".

Nguyên tắc 80/20 này có bao giờ mang lại trò trống gì đâu. Thế nhưng, cái tôi muốn đề xuất ở đây là một cuộc họp hằng tuần – ở những nơi xưa nay chẳng có họp hành gặp gỡ gì – có thể là một khởi đầu tốt để đả thông tình trạng giao tiếp bế tắc. Thậm chí có thể mở ra cả một kỷ nguyên mới – mặc dù muốn đưa cả một tổ chức cùng suy nghĩ và hành động như một thể thống nhất và cùng lúc mang lại sức sống cho cả nền văn hóa doanh nghiệp sẽ đòi hỏi nỗ lực hơn nhiều so với chỉ vài ba cuộc họp hành gặp mặt. Bây giờ, ta hãy cùng đến một phần thú vị và vui nhộn hơn…

TA CÙNG SÁT CÁNH BÊN NHAU

Một điều tiên quyết nữa để có một môi trường không-tháp-ủ chính là những hoạt động kiểu dốc-toàn-lực, nhằm lôi kéo các phòng ban khác đóng góp vào sản phẩm mới bằng chuyên môn của mình. Tức là phải từ những thảo luận đầu tiên về ý tưởng sản phẩm, chứ không phải là lúc "ván đã đóng thuyền", khi bất cứ thay đổi nào cũng là quá đắt đỏ và khó lòng thực hiện. Một trong những câu nói đáng buồn nhất bạn có thể nghe thấy ở một công ty là: "Giá họ nói với ta sớm hơn", trong khi không có một lý do gì chính đáng để lý giải cho giao tiếp thất bại.

Ở mọi công ty thuộc tập đoàn Virgin, chúng tôi luôn nỗ lực có tổ chức để đảm bảo rằng bất cứ ai có ý kiến khả thi đều sẽ tham dự ngay từ giai đoạn bắt đầu phát triển một sản phẩm mới. Từ một thứ đơn giản như thực đơn mới cho hành khách khoang Upper Class cho tới bản thiết kế của một câu lạc bộ thể hình Virgin Active mới, chúng tôi tìm kiếm sự tham gia và sáng kiến của tất cả những ai sẽ làm việc tại "mũi nhọn" – tức những thành viên sẽ cung cấp sản phẩm/ dịch vụ hằng ngày. Sẽ thật vô lý nếu ta phát triển một thực đơn mới trong khi phi hành đoàn bảo ta rằng việc đó là bất khả thi do thiếu xe đẩy thức ăn trên chuyến bay, hay bởi vì theo kinh nghiệm trước đây thì món đó không phải thứ đa số hành khách muốn ăn. Hay nếu một kiến trúc sư chưa được nghe các nhân viên dạn dày kinh nghiệm ở Virgin Actice đóng góp ý kiến về hoạt động của phòng thể hình, thì quả thực chúng tôi phải đánh liều mà khai trương câu lạc bộ mới để rồi nghe họ hỏi "Chúng tôi phải xếp khăn bông chỗ nào đây?" hoặc những câu

tưởng chừng lặt vặt nhưng rất quan trọng, đáng ra có thể tránh được nếu kết hợp tốt hơn ngay từ đầu. Ai đó đã diễn đạt thật thông minh thế này: "Nắp vuông và lỗ tròn cũng chẳng gây khó dễ gì cho nhau, nếu nắp vuông và lỗ tròn vào cùng một đội."

Phá dỡ những bức tường ngăn cách tháp ủ mang lại vô vàn lợi ích. Không chỉ các đồng nghiệp hiểu hơn về những nhu cầu và ưu tiên của phòng ban khác, kiến tạo các mối quan hệ, mà nó còn tạo nền tảng sản sinh những ý tưởng cách tân và niềm tự hào được "làm chủ" khi sản phẩm cuối cùng thành hình hài cụ thể. Khi một công ty nắm bắt chặt chẽ những lợi ích của cộng tác, câu than thở kinh điển "ước chi họ hỏi ý kiến tụi này" của những kẻ hoài nghi quen sống trong tháp ủ sẽ được thay thế bằng "Chúng ta đã cùng phát triển sản phẩm, và ai cũng nên cảm thấy tự hào." Đây thực sự là một tình huống ba-bên-cùng-thắng với công ty, với nhân viên – và ta không nên quên – là với cả khách hàng nữa chứ.

Điều thú vị ở kỷ nguyên phục hưng hậu-tháp-ủ chính là mọi người cùng tận hưởng niềm vui bên nhau. Tôi đã bàn đến ở một chương trước đây, tôi vững lòng tin tưởng vào quyền năng của tiệc tùng. Bạn nghe chuẩn đấy, tôi đang nói về những buổi tiệc công ty theo đúng phong cách cũ, kiểu xõa tóc và vui hết mình với các đồng nghiệp, mà chẳng phải chờ đến tận Giáng sinh. Tụ tập nhau lại mà vui thú một chầu chính là cách chắc chắn nhất để đảm bảo mọi thứ tháp ủ không thể bị dựng lên lần nữa. Nếu có cơ hội lập ra các đội thể thao trong công ty, ta lại có thêm một lĩnh vực tuyệt hảo để khám phá – và bẻ quặt tay của mấy kẻ "cai trị" mà nặn ra ít tiền cung cấp cho các bộ đồng phục bóng đá, bóng mềm có in logo của công ty.

"ĐÁP ĐỀN" ĐỀN ĐÁP

Một cách tuyệt vời nữa để đoàn kết nhân viên của bạn, chính là khích lệ họ kết hợp với nhau và tham gia vào các hoạt động cộng đồng hay sự kiện từ thiện. Chúng tôi đã chứng kiến vô số ví dụ cho thấy đội ngũ nhân viên sát cánh bên nhau hiệu quả đến thế nào, bất kể là trong đội điền kinh (quyên góp tiền cho quỹ từ thiện họ thích) ở cuộc thi marathon London hoặc New York, hay lăm lăm túi rác và dọn dẹp sạch sẽ các khu xung quanh sân chơi cho trẻ em địa phương. Làm việc tốt vì cộng đồng là một phần bắt buộc khi bạn làm việc ở bất cứ công ty Virgin nào, và chúng tôi biết điều đó vô cùng quan trọng với nhân viên của mình.

Lấy ví dụ, tại Virgin Media UK, mỗi nhân viên được một ngày nghỉ mỗi năm để làm việc cho cộng đồng địa phương. Cái khó trong

những hoạt động thế này là tìm ra cách hay nhất để hỗ trợ nhân viên tối ưu hóa thời giờ quý báu của họ, theo những phương thức không đòi hỏi cam kết về tài chính – một yếu tố rất quan trọng trong thời buổi khó khăn này. Để thực hiện điều này, Virgin Media UK đã đưa ra năm chủ đề cực hay cho năm ngày khác nhau; ba trong số đó "Tặng Thời Gian", "Tặng Vật Phẩm", "Tặng Sự Sống", đều là những cách sử dụng thời gian và những sở hữu sẵn có nhằm tạo nên khác biệt nào đó; còn "Góp Một Lời" và "Tặng Khích Lệ" lại là cách để ghi nhận những gì người khác đã làm và khuyến khích họ tiếp tục duy trì những việc tốt ấy.

"Tặng Thời Gian", mục đích là hoạt động tình nguyện, và để tận dụng hiệu quả nhất một ngày nghỉ của nhân viên, chúng tôi khuyến khích họ dành ra chục phút tìm hiểu xem họ có thể tham gia tình nguyện ở đâu và thông báo cho người quản lý biết. "Tặng Vật Phẩm" dựa trên một câu ngạn ngữ cổ "Cũ người, mới ta", chúng tôi đề nghị nhân viên gom góp thật nhanh các loại quần áo, khăn trải, đồ đạc cũ – bất cứ thứ gì họ không dùng nữa, và đưa tất cả đến trung tâm thu gom. "Tặng Sự Sống" khích lệ mọi người mạnh dạn ghi tên hiến máu, đăng ký hiến tạng, (ở Anh quốc là đăng ký hiến tặng ngân hàng tế bào gốc và tủy xương Anthony Nolan). Virgin Media còn công bố chính sách tạo điều kiện cho bất cứ ai chấp nhận hiến tặng tế bào gốc và tủy xương được hưởng một tuần nghỉ việc nguyên lương để phục hồi sức khỏe. Còn chương trình "Góp Một Lời" tạo điều kiện để mọi người ghi nhận những nỗ lực của các cộng sự bằng cách để lại một lời nhắn trên trang cá nhân của họ – và hướng dẫn họ rút thăm để thắng một trong những phiếu quà tặng trị giá 50 bảng mỗi tháng. "Tặng Khích Lệ" cũng giúp các đồng nghiệp ghi nhận nhau (và cả các sếp) vì những đóng góp xuất sắc với chương trình và trong cả những việc khác, nhằm xây dựng tinh thần tập thể bằng những cách vui nhộn, đáng khen ngợi và có thể lượng hóa (gây quỹ hay hiến máu) – phong cách Virgin.

Câu nói "Gộp chung các phần riêng lẻ còn lớn hơn cả tổng" nắm bắt chính xác sự khác biệt quan trọng trong lợi thế sinh ra từ việc thực sự chung vai sát cánh bên nhau so với chỉ làm việc với nhau.

ĐỘI NGŨ HÙNG HẬU

Lấy ẩn dụ là một cuộc thi marathon, chạy với tư cách thành viên trong một tập thể sẽ là trải nghiệm vui sướng và tưởng thưởng hơn rất nhiều so với một thân một mình chạy quanh. Nhiệm vụ sát sườn về cơ bản vẫn thế, nhưng có bạn bè, đồng đội giục giã và thôi thúc nhịp độ trong khi vẫn tận hưởng từng giây từng phút

cùng nhau khiến tất cả trở thành một trải nghiệm phấn chấn hơn, thời gian của bạn sẽ trở nên đáng giá hơn. Hồi tôi tham gia cuộc chạy Marathon London năm 2010, một cuộc hành xác đáng xấu hổ suốt năm tiếng đồng hồ – tôi nhờ mấy đứa con kéo đi, đúng là khác hẳn.

Ở chỗ làm việc, động lực tập thể y hệt như vậy cũng được áp dụng, mặc dù, chẳng khác nào chạy 26,2 dặm, nhiệm vụ sát sườn có thể vẫn rất khó khăn, gian khổ. Làm việc như một thành viên thực sự giàu tính cộng tác trong một nhóm gồm những đồng nghiệp cùng chí hướng có nghĩa là tất cả mọi người, bất kể chức danh gì, buộc phải sẵn sàng bỏ lại cái tôi của mình ngoài cửa và cam tâm tình nguyện chia sẻ thoải mái kiến thức và chuyên môn của mình. Trên hết, mỗi thành viên trong tập thể phải tin tưởng người khác, và tin tưởng quá trình, một yếu tố phải được sắp đặt và chủ trì thật cẩn trọng dưới tay một lãnh đạo giỏi giang.

Trong quá trình đó, phân công cho mỗi thành viên những nhiệm vụ và mục tiêu rõ ràng là việc đương nhiên phải làm, mặc dù có một đặc điểm thú vị mà nghiên cứu nọ trên tạp chí *Harvard Business Review* đã khám phá ra ở chủ đề này, đó là: các đội nhóm hoạt động hiệu quả hơn khi các thành viên hiểu rõ trách nhiệm của bản thân mình, nhưng lại mù mờ về cách thức cả nhóm đạt đến các mục tiêu. Nhóm nghiên cứu phát hiện ra rằng thay vì bón mớm quá cẩn thận, thì một liều lượng "mù mờ" vừa phải lại thúc đẩy các thành viên tư duy sáng tạo hơn về cách thức giúp toàn nhóm đạt được mục tiêu. Bàn về quy mô tối ưu của các nhóm, cũng nghiên cứu này rút ra kết luận rằng do yêu cầu, các nhóm thường có rất đông thành viên, nhưng mức độ hợp tác hiệu quả bắt đầu sụt giảm đáng kể khi số lượng thành viên trong nhóm vượt quá 20. Cũng giống như "nhỏ là đẹp" luôn luôn là phong cách của Virgin, xét về quy mô công ty, chúng tôi cũng có xu hướng ưu tiên duy trì quy mô các nhóm dự án ở mức tối thiểu bất cứ khi nào có thể.

Mike Rutherford, cùng anh bạn tốt Peter Gabriel của tôi, là thành viên sáng lập Genesis, một trong những ban nhạc yêu thích nhất mọi thời với tôi (xét ở hãng ghi âm Virgin, tất nhiên), đã tổng kết rất súc tích về sức mạnh của hợp tác như thế này: "*Góp mặt trong một ban nhạc luôn là sự thỏa hiệp. Nhưng nếu đạt được sự cân bằng, thì cái bạn mất đi khi thỏa hiệp, sẽ lại được thu về trong hợp tác.*" Và câu đó còn có ý nghĩa hơn cả ngạn ngữ cổ: "Chia sẻ vấn đề, khó khăn vơi nửa". Tôi thích nhìn nhận nó từ quan điểm rằng, một thử thách không được chia sẻ tương đương với một cơ hội bị bỏ lỡ. Ta đều biết điều này: Không có gì giống như thuở trứng nước của

một doanh nghiệp mới khởi sự, khi ai cũng hừng hực khí thế, phăng ra lia lịa ý tưởng và tầm nhìn về tương lai. Và trách nhiệm thuộc về quản lý ở mọi tầng lớp trên kim tự tháp để làm sinh sôi nảy nở không ngừng nền văn hóa năng nổ và cộng tác cởi mở như thế, nhằm duy trì và tạo điều kiện cho nguồn năng lượng, tinh thần tự do bày tỏ như thuở khai thiên lập địa ấy. Như vậy nghĩa là càng ít tường rào càng tốt – dù là tường rào hữu hình hay ẩn dụ. Nó cũng đòi hỏi phải có những lãnh đạo hăng hái xông lên xắn tay trực tiếp làm mọi việc. Steve Jobs đã tóm lược thật đích đáng khi ông nói với tiểu sử gia Walter Isaacson: *"Sáng tạo nảy sinh từ những cuộc họp bộc phát, những trao đổi ngẫu nhiên. Anh tình cờ đụng ai đó, anh hỏi họ đang làm gì, anh thốt lên 'Ối chà' và chẳng bao lâu sau, anh đã xào xáo nung nấu đủ thứ ý tưởng trên đời."*

GẶP TÔI Ở QUẢNG TRƯỜNG

"Hợp tác" hẳn là từ gắn chặt với tên tuổi Steve Jobs, vì suốt đời mình, ông luôn hăng hái đủ cách để tạo dựng điều này – và không chỉ ở mỗi Apple. Khi sáng lập Pixar, "cái nôi" của những bộ phim tuyệt vời như Toy Story, Monster Inc. và nhiều hoạt hình kinh điển khác, ông đã nỗ lực vượt bậc để biến những hợp tác ngoài dự kiến trở thành một trong những nền tảng cho công ty – đúng theo nghĩa đen! Theo mệnh lệnh của Jobs, khuôn viên tổng sở của công ty tại Emeryville, California được thiết kế xung quanh một cửa vào không gian mở rộng lớn – phiên bản tân thời của các quảng trường La Mã hoành tráng, nơi đã từng và vẫn đang đóng vai trò trung tâm giao lưu ở hầu hết các thành phố nước Ý. Với riêng tôi, quảng trường San Marco tuyệt vời ở Venice vẫn là vô tiền khoáng hậu. Theo cuốn tiểu sử tự thuật của mình, Jobs thậm chí còn muốn các nhà vệ sinh duy nhất trong khuôn viên phải ở xung quanh khu quảng trường này, nhưng các nguyên tắc xây dựng hiện đại đã gạt phăng ý tưởng đó! Steve giải thích ý niệm ẩn sau quảng trường Pixar: *"Nếu một công trình không khích lệ sự cộng tác, anh sẽ đánh mất rất nhiều sáng tạo và cả những phép màu lóe lên nhờ may mắn. Thế nên chúng tôi thiết kế tòa nhà sao cho nó khiến mọi người bước ra khỏi văn phòng riêng và hòa mình ở quảng trường trung tâm với những người đáng lẽ ra họ đã không thể gặp gỡ."*

Tôi không có ý rằng loại bỏ các nhà vệ sinh có thể là phương án ta nên tận dụng để thúc đẩy cộng tác, nhưng không nghi ngờ gì: sự kết hợp giữa các tháp ủ, tường bao và hệ thống thứ bậc trên dưới tạo ra các trở ngại hữu hình và hình tượng ngăn cản hợp tác với nhau. Suy ra, thiếu vắng những thứ này lại tạo điều kiện để các lãnh đạo kề vai sát cánh cùng tập thể của mình và ngược lại. Thế hệ lãnh đạo cấp cao tiếp theo sẽ đi lên từ các cấp bậc ta gọi là "thế

hệ thiên niên kỷ" (Thế hệ Y), những người chào đời trong khoảng từ 1980 đến những năm 2000. Bất cứ ai nuôi dạy một đứa con ở độ tuổi vị thành niên trong những năm gần đây sẽ đều xác thực lời tôi: đây là thế hệ thích làm mọi việc theo cách riêng của mình. Chúng có ít khuynh hướng chấp nhận mệnh lệnh hơn, mà thiên về giải quyết vấn đề thông qua cộng tác qua lại – trực tiếp và trực tuyến – với các nhóm cộng sự, bạn bè. Thế nên, hãy nương theo thời cuộc, đừng cố rào chúng lại và gắng kiểm soát bằng mô hình "chia để trị" cũ kỹ, lệch lạc. Thay vào đó, ta nên cùng nỗ lực để tạo ra nền văn hóa tập đoàn cởi mở cả về vật chất lẫn tinh thần, và môi trường làm việc ủng hộ khuynh hướng cộng tác hợp tự nhiên này – chính là chủ nghĩa doanh nhân.

Nên, nếu giống như Apple, Google và nhiều tên tuổi khác, bạn cũng là một trong những lãnh đạo đã được khai sáng và chuyển sang "chế độ quảng trường", hãy lùi lại một bước và tận hưởng nguồn năng lượng tuyệt vời bừng lên từ đó. Còn nếu bạn vẫn đang sống trong thế giới của tháp ủ và những cái hộp nho nhỏ ngăn cách thì để tôi trích dẫn một câu trong bài phát biểu lịch sử ở Khải Hoàn Môn Berlin của cố Tổng thống Mỹ Ronald Reagan năm 1987, rằng đã đến lúc "dỡ bỏ những bước tường này" và tư duy ra bên ngoài tháp ủ. Bạn sẽ không bao giờ còn quay đầu lại.

Chương 18
Quyết định, quyết định

Trì hoãn cũng phải chuyên nghiệp

Trong giới sản xuất, hệ thống điều hành kho hàng JIT (Just In Time) đã trở thành một tiêu chuẩn được công nhận ở hầu hết các công ty lớn. Đây là mô hình kho vận cho chuỗi cung giúp giảm bớt một tỷ lệ lớn chi phí vốn cùng những nỗi lo hành chính gắn liền với lối tiếp cận truyền thống, là chất kín những kho hàng khổng lồ đủ các loại phụ tùng phụ kiện sẽ sử dụng trong quy trình sản xuất tương lai. Nói theo ngôn ngữ cực kỳ đơn giản, chiến lược này là để nhà sản xuất đèn pha (hay bất cứ phụ tùng nào) tự chịu chi phí lưu kho sản phẩm của mình, rồi giao hàng cho nhà sản xuất ô tô "vừa đúng lúc" (Just In Time) để phụ tùng đó được gắn vào chiếc xe, lái ra khỏi dây chuyền lắp ráp và vận chuyển đến cho nhà bán hàng.

Lúc mới tìm hiểu về JIT, tôi nhớ mình đã thầm nhủ: "Chà, sẽ tuyệt làm sao nếu như quá trình ra quyết định của giám đốc điều hành cũng ăn khớp hoàn hảo với các nhu cầu của một doanh nghiệp hệt như chuỗi cung vậy." Nói cách khác, là không vội vã quyết định kiểu "cầm đèn chạy trước ô tô", và cũng không trì hoãn quá lâu đến nỗi đến lúc thượng cấp chịu gật đầu thì cơ hội cũng đã bốc hơi đâu mất. Hẳn nhiên, nó tạo ra một giấc mơ thật lôi cuốn, cho dù nhân tố con người khiến việc áp dụng vào thực tế càng gian nan bội phần, bởi việc ra quyết định tùy thuộc vào những nét tính cách của cá-nhân-ra-quyết-định. Theo kinh nghiệm của tôi, về cơ bản có ba kiểu tính cách thể hiện rõ rệt khi phải đối mặt với yêu cầu đưa ra quyết định kinh doanh.

"CHẾT TIỆT – TÔI PHẢI QUYẾT ĐỊNH THẬT Á?"

Đầu tiên và có lẽ trước nhất chính là kiểu người luôn trì hoãn. Tôi dám chắc tất cả chúng ta đều quen biết một vài thành viên trong nhóm người gây bực bội này. Đây là kiểu người với một lối tiếp cận cố hữu không bao giờ thay đổi: "Tại sao phải quyết ngay hôm nay trong khi ta có thể tạm gác đến ngày mai?" – và như ta đều biết, "ngày mai" chẳng bao giờ đến! Ở đây, tôi không nói đến những người bỏ ra nhiều thời gian hết mức có thể để o bế tỉ mỉ một dự án, tôi nhắc đến những người dường như cả về tinh thần và thể chất đều không thể đưa ra một quyết định chuẩn-chỉ-dứt-khoát, bất kể vấn đề trước mắt có hiển nhiên hay rõ rệt đến mức nào.

Vậy chính xác tại sao người ta lại hành xử kiểu đó? Một lý do gần như chắc chắn là nỗi sợ bị thúc ép đưa ra quyết định vội vã, vì luôn có khả năng đó là quyết định sai lầm. Nên sẽ an toàn hơn nhiều nếu ta được trì hoãn càng lâu càng tốt, có thể trong lúc trì hoãn, ai đó sẽ bước lên và đóng dấu xác nhận khai cuộc. Như thế, nếu chuyện chẳng may sai hỏng, kẻ trì hoãn kia luôn có thể nói: "Ê, đấy không phải ý của tôi nhé. Thật ra tôi luôn nghĩ hành động như thế quá khinh suất." Còn nếu mọi chuyện cuối cùng thành công vang dội, nếu chưa bao giờ bị ghi nhận có nói câu "Rồi mọi việc chẳng đi đến đâu", kẻ trì hoãn thường sẽ nhảy lên cỗ xe chiến thắng đầu tiên và nhận phần vinh quang về mình với những câu kiểu như "Tôi đã bảo đấy là sáng kiến tuyệt hay mà!" Nghe quen tai quá nhỉ?

Những kẻ trì hoãn không chỉ vật vã với những quyết định trọng đại mà cả những quyết định lặt vặt thường ngày. Để một doanh nghiệp được vận hành trơn tru thuận lợi, quy trình làm việc không thể bị ách tắc bởi thái độ trù trừ của một người không chịu quyết định những việc tương đối nhỏ nhặt mà khi gộp lại với nhau, lại thường bóp nghẹt mọi tiến triển.

"MẶC KỆ NÓ – HÀNH ĐỘNG NGAY – HÔM NAY"

Nhóm tính cách thứ hai là nhóm mà chí ít theo tiếng tăm bấy lâu, khả năng cao là tôi có góp mặt. Như rất nhiều đồng nghiệp ở Virgin xưa nay khẳng định, cách ra quyết định trứ danh "Mặc kệ nó, làm tới đi" của tôi có cả ưu lẫn nhược điểm. Đối lập hoàn toàn với tuýp người trì hoãn, suốt bao năm qua, tôi đã đưa ra những quyết định chóng vánh và lao cuống cuồng vào những thương vụ khá lớn. Lấy ví dụ, chúng tôi đã bước vào lĩnh vực hàng không thương mại với Virgin Atlantic và Virgin Blue chủ yếu dựa vào trực giác của tôi chứ không phải những tập tài liệu cao ngất gồm các dữ liệu thị trường cùng những dự đoán tài chính được nghiên cứu cẩn trọng: trong cả hai vụ này, tôi chơi trò may rủi và đều

thắng. Còn trong những vụ khác, ví dụ như cú tấn công vào địa hạt nước uống có ga với sản phẩm Virgin Cola và vài vụ ít tiếng tăm khác, như Virgin Bride, bản năng của tôi không đúng đắn cho lắm, kết quả là không phải lúc nào tụi tôi cũng giành phần thắng.

Hẳn nhiên, quy mô và cấu trúc sở hữu một công ty có ảnh hưởng rất lớn đến mức độ dễ dàng và bộc phát trong việc ra quyết định phù hợp của một giám đốc. Đưa ra những quyết định mau lẹ, dựa trên trực giác, dù quan trọng ở mức nào, cũng đơn giản hơn nhiều khi bạn toàn quyền sở hữu công ty, và quy mô công ty vẫn đủ nhỏ và linh hoạt để cho phép chuyển đổi phương hướng đột ngột. Hay như có người từng nói: "Mang trang trại ra đặt cược thì dễ hơn nhiều, nếu anh là chủ trang trại đấy." Giây phút bạn niêm yết ra công chúng hay phát triển ở quy mô quá lớn, thì áp dụng phương cách "Mặc kệ nó" sẽ khó hơn nhiều. Nói thế thôi, chứ tôi vẫn cứ thường xuyên thử chơi bài đó, nhưng không còn cái nông nổi, bồng bột của tuổi trẻ, giờ đây, với trí tuệ song hành cùng tuổi tác và kinh nghiệm rút ra từ những sai lầm, tôi thích nghĩ là hiện nay ít nhất tôi đã nhón hai ngón chân (chưa phải cả bàn chân) vào nhóm phong cách ra quyết định thứ ba. Và đó là…

"CHẾT TIỆT – TA CÂN NHẮC THÊM CHÚT XEM SAO"

Cách tiếp cận thứ ba, và có lẽ là cách toàn diện, thông thái nhất, tôi gọi là "nghệ thuật trì hoãn có kiểm soát". Đây là một nguyên tắc bắt buộc, vì yêu cầu đầu tiên cần được ghi nhận trong quá trình ra quyết định chính là tính đúng-thời-điểm. Đây có phải một tình huống "nhanh hay là chết" không? Nếu bạn không tận dụng thời gian, liệu cánh cửa mở ra cơ hội có đóng sập hoặc thị trường sẽ bị lấp đầy bởi một kẻ khởi nghiệp hay đối thủ sẵn có? Thế nhưng, nếu bạn biết mình dư dả thời gian để đùa nghịch thì hãy biết phát huy lợi thế và tận dụng thời gian để nắm bắt trọn vẹn tiềm năng của thương vụ – hoặc không – giống như thương vụ chúng tôi đã bỏ qua vài năm trước với Goldman Sachs.

Một số thành viên ở Virgin Money muốn chộp ngay cơ hội này, nhưng vì chưa từng nghe nói đến mặt hàng mà họ muốn chúng tôi đầu tư một khoản kếch xù, tôi thuyết phục rằng Virgin nên lần khần một chút. Đôi khi, ngu dốt lại là phước tốt. Càng xem xét thương vụ này, chúng tôi càng thấy nhiều vấn đề nảy sinh, nên cuối cùng Virgin quyết định nói lời "cảm ơn, nhưng xin kiếu" với Goldman Sachs. Đến giai đoạn này, họ đã rất bực bội vì thái độ lừng khừng của chúng tôi. Không lâu sau, chúng tôi mừng vì mình đã bỏ qua thương vụ ấy. Vào thời điểm đó, không một ai bên ngoài giới tài chính từng nghe đến thuật ngữ "thế chấp dưới

chuẩn", nhưng tất cả thoắt biến đổi với một cuộc báo thù năm 2007 khi mọi sự đổ bể. Đột nhiên "thế chấp dưới chuẩn" là từ cửa miệng của tất cả mọi người như một trong những nguyên nhân chính dẫn đến cuộc khủng hoảng cho vay địa ốc. Sự tình vỡ lỡ ra, Goldman Sachs hẳn ước chi họ chưa từng biết đến thế chấp dưới chuẩn. Vào năm 2010, Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ (SEC) đã phạt hãng này 550 triệu đô-la (khoản tiền phạt lớn thứ hai mà một tập đoàn Phố Wall từng phải nộp) vì đã "lung lạc các nhà đầu tư vào một sản phẩm thế chấp dưới chuẩn đúng vào thời điểm thị trường nhà đất Mỹ bắt đầu sụp đổ". Goldman cũng thừa nhận rằng, các tài liệu quảng bá sản phẩm thế chấp dưới chuẩn của họ bao gồm những thông tin không hoàn chỉnh. Thử đoán xem: có một nhà đầu tư bị lung lạc đã xem xét rất cẩn thận những tài liệu đó, ai thế nhỉ? Tính trong lần này, thái độ trì hoãn có kiểm soát đã ngăn chúng tôi thất thoát khối tiền – và có lẽ cả một tảng thanh danh to bự nữa chứ!

NGHỆ THUẬT QUYẾT ĐỊNH

"Làm hay không làm, quyết định là ở đó" – và đưa ra những quyết định khôn ngoan dựa trên thông tin đầy đủ chính là lý do các vị lãnh đạo được trả bộn tiền. Thực sự không hề tồn tại thứ khoa học nào giúp ta ra quyết định chuẩn xác mọi nơi mọi lúc, đó là lý do mà (thật bất hạnh) việc ra quyết định không phải một quy trình có thể được lập sẵn để xuất hiện "vừa đúng lúc" với cả ban lãnh đạo. Đưa ra quyết định chính xác, đầy đủ cơ sở không khác mấy với việc ngồi ghế bồi thẩm đoàn – mọi nghi ngờ có căn cứ đều phải được loại bỏ trước khi bạn phê chuẩn một phán quyết, dù bằng cách này hay cách khác. Thế nhưng, ơn trời, các quyết định ở công ty hiếm khi nào là chuyện sống hay chết!

Sau đây là vài nguyên tắc chung tôi đã khám phá ra để tự giúp bản thân đi đến chỗ quyết định liều mình (hoặc không) trong khuôn khổ thời gian cho phép:

-Cũng như tôi, có lẽ bạn là người coi trọng ấn tượng đầu tiên khi gặp gỡ mọi người, nhưng ta không thể để quá trình tư duy tương tự ảnh hưởng đến việc ra quyết định. Nếu thoạt nghe lần đầu, bạn cảm giác ý tưởng nào đó là rất hay, thì có thể bạn đúng, nhưng đừng để cảm giác đầu tiên đó ảnh hưởng đến khả năng cân nhắc khách quan những lợi hại khi ý tưởng được đem ra thảo luận.

-Chưa có mặt tiêu cực nào được đưa ra thảo luận không có nghĩa là chúng không hề tồn tại, nên hãy yêu cầu ai đó xoáy vào điểm này và đánh giá thiệt hơn khi bạn vẫn còn thời gian – đợi đến khi

đã tiến hành thương vụ rồi mới khám phá ra thì chẳng còn tác dụng gì. Kiểu nhất quyết phải thực hiện "đào sâu bới rộng" này càng quan trọng gấp đôi trong trường hợp tất cả mọi người đều ngầm thể hiện ý muốn phê chuẩn dự án. Không có gì là hoàn hảo nên hãy đổ công sức vào khám phá bất cứ mụn sẹo nào còn ẩn giấu sau sự việc, và loại bỏ những mụn sẹo ấy sẽ giúp nó trở nên đẹp đẽ hơn mà thôi.

-Tránh việc đưa ra những quyết định biệt lập. Mỗi quyết định đều có ít nhiều mức độ ảnh hưởng đến khả năng đón nhận các cơ hội tương lai, trong một tổng thể mà các chuyên gia gọi là "dòng quyết định". Cơ hội này có thể là "quá tốt để bỏ lỡ", nhưng liệu nó sẽ tác động đến các dự án hay những ưu tiên khác ra sao, và nếu hiện nay chưa phải thời điểm tốt nhất để nắm bắt cơ hội đó, liệu có nguy cơ nào với việc tạm hoãn, chờ đến một thời điểm tất cả cùng đồng tình? Nếu bạn không thể điều hành dự án này, cùng với một dự án khác đang xếp hàng chờ sẵn, thì dự án nào được gật đầu triển khai trước, vì sao?

-Làm tất cả trong khả năng để bảo đảm an toàn khi xảy ra sụt giá. Mọi nhà đầu tư khôn ngoan đều nỗ lực hết mình để làm việc này với danh mục cổ phiếu của mình, khi gây dựng một thương vụ mới, bạn cũng nên áp dụng chiến lược tương tự. Lấy ví dụ, khi chúng tôi khởi sự với Virgin Atlantic, cách duy nhất giúp tôi làm cho các đối tác ở Virgin Records vui vẻ chấp nhận những rủi ro tiềm ẩn trong thương vụ này là thuyết phục Boeing đồng ý nhận lại một chiếc 747 sau một năm nếu việc làm ăn không thuận lợi như chúng tôi kỳ vọng. Đến nay, với những thương vụ kếch xù và huy động vốn lớn như Virgin Galactic và thương hiệu Virgin Cruises mới công bố, chúng tôi luôn dành rất nhiều thời gian vào tìm kiếm các cách sáng tạo để giảm bớt những rủi ro do sụt giá.

Nếu bạn có đủ thời gian để thực thi phương cách "trì hoãn có kiểm soát", hãy làm vậy. Chỉ cần không bị sa vào trạng thái "tê liệt vì phân tích", thì chuẩn bị kỹ càng cho một dự án hiếm khi là việc sai lầm. Khi xem xét mọi sự cẩn trọng, rất có thể bạn sẽ tìm ra những phương án thay thế, hoặc thị trường lại tự dưng biến đổi thì sao – hãy nghĩ đến ví dụ về Goldman Sachs tôi đã nêu, cả thế giới xoay chuyển hoàn toàn còn gì!

"XIN LỖI NHÉ, NHƯNG TÔI MUỐN LÀM CÁCH NÀY"

Tôi cho là chính Plato đã phát ngôn câu: "Một quyết định chuẩn xác thì dựa trên kiến thức hơn là con số." Cứ thử liều nói với Giám đốc Điều hành thế xem sao! Tuy vậy, nếu bạn đủ tự tin vào kiến

thức uyên thâm của mình về ý niệm nào đó thì khả năng cao là sẽ đến một lúc (hay nhiều lúc) trong cuộc đời của một người luôn-ra-quyết-định-quan-trọng, bạn sẽ phá rào mà nói toẹt ra là "Xin lỗi nhé, tôi chẳng quan tâm con số nói gì, ta sẽ làm theo cách này." Hãy nghĩ đến Virgin Atlantic! Bạn sẽ trải qua mọi bước đúng đắn, mọi bài thử giấy quỳ đều cho ra kết quả "dương tính" để làm việc gì đó, nhưng trực giác vẫn cứ nhắc bạn rằng đừng bị lung lạc bởi mấy cái thông tin thực tế, mà cứ nghe theo bản năng là hơn. Cứ việc gọi nó là "đặc quyền làm sếp" hay "cứng đầu cứng cổ" (nhưng nếu thất bại, thì hẳn nhiên nó sẽ được gọi là "đại ngốc") nhưng sớm muộn gì tình trạng này sẽ xảy ra, cách này hay cách khác, toàn bộ di sản của bạn sẽ tùy thuộc hoàn toàn vào kết quả cuối cùng! Vui chưa?

NỖI BUỒN ĐOÀN TÀU

Mùa hè năm 2012, bỗng nhiên tôi đụng phải một tình huống như thế khi chính phủ Anh quốc làm chúng tôi choáng váng với thông tin là Virgin Trains đã mất thầu vào tay FirstGroup trong nỗ lực duy trì quyền khai thác tuyến đường sắt West Coast trị giá 7 tỷ bảng Anh.

Chúng tôi đã khai thác tuyến đường sắt này suốt 15 năm, trong lúc đó, con số hành khách thường niên đã tăng từ 13 triệu lên 30 triệu. Chúng tôi đã giới thiệu những đoàn tàu tự nghiêng tốc độ cao mới toanh, và được bình chọn là công ty đường sắt được yêu thích nhất tới vài lần. Chúng tôi âm thầm tự tin rằng hồ sơ thầu cùng bản thành tích xuất sắc đến thế sẽ mang về chiến thắng. Lúc mới nhận tin dữ, tôi vừa bàng hoàng vừa tê dại. Tôi chăm chú để ý đến đủ thứ thông tin ngoài rìa trong khi các luật sư và cố vấn phác ra tình thế của chúng tôi, thật lòng là không lạc quan gì cho lắm.

Các luật sư bảo với chúng tôi là có chưa tới 10% cơ hội giành chiến thắng từ khiếu nại, nhưng lắng nghe bản năng của mình, thứ đã luôn giúp ích rất nhiều cho tôi suốt vài chục năm qua, tôi biết là chúng tôi phải đấu lại quyết định này. "Chùm nho" này có vẻ xanh ngắt với nhiều người, nhưng với tôi, dù ghét cay ghét đắng thua cuộc trong mọi việc nhưng tôi luôn biết rõ khi nào mình nên nhận thất bại tâm phục khẩu phục trước một đấu thủ vượt trội (có lẽ trừ trên sân quần vợt), mà quyết định này không khớp với cả hai tiêu chuẩn trên.

Không có gì chắc chắn để hỗ trợ cho cảm giác này, tôi im lặng một hồi và nghe nhiều hơn nói trong khi những người khác, với chức phận tường tận về những sự việc như thế này đang bận rộn bàn

thảo về các phương án cho chúng tôi. Mỗi người đều có quan điểm khác nhau về lý do tại sao hồ sơ thầu được lập ra rất đúng chuẩn và cực kỳ cạnh tranh của chúng tôi lại chịu thua trước FirstGroup, nhưng ngay cả tôi cũng biết thừa là con số đấu thầu họ trình lên không hợp lý tí nào, nên rõ ràng phải có gì đó sai lầm tệ hại trong quyết định của chính phủ.

Với nhóm của tôi, có vẻ là các vị công bộc của dân phụ trách quy trình đấu thầu hoặc đã cộng trừ sai bét hết cả, hoặc đơn giản là làm việc chưa đến nơi đến chốn. Rõ ràng là họ chỉ nhìn vào con số bỏ thầu cao nhất chứ không xem xét nghiêm túc khả năng đáp ứng yêu cầu từ phía FirstGroup. Sau mười lăm năm kinh nghiệm vận hành tuyến đường, chúng tôi biết mình hiểu rõ hơn ai hết đâu là mức có thể đạt được, xét về số lượng hành khách, mức giá vé và những kỳ vọng đối với dịch vụ. Chúng tôi cũng tin rằng thước đo cho thành công của chúng tôi không chỉ là những con số, mà còn bởi chất lượng phục vụ chúng tôi mang đến cho khách hàng của mình mỗi ngày. Kết quả này rút ra từ 180 nghìn chữ ký chúng tôi thu thập trong vòng vài tuần sau khi thông tin FirstGroup được lựa chọn xuất hiện trên những dòng tin nóng. Cuộc vận động chữ ký được tổ chức bởi các khách hàng trung thành của Virgin và gửi đến chính phủ, yêu cầu phải hủy bỏ quyết định với FirstGroup và trao lại dịch vụ cho Virgin.

Chúng tôi cố gắng giải thích những lo ngại của mình với chính phủ, nhưng hoài công vô ích – chỉ nhận lại một bức tường im lặng. Nhưng đồng hồ đang tích tắc, và chẳng còn mấy chốc nữa, sẽ đến lúc chúng tôi – như cách họ vẫn hay nói ở Mỹ - "nói mau hay im miệng". Lần thứ hai trong sự nghiệp, tôi đã áp dụng lời tư vấn thông thái của Freddie Laker và "Kiện chết cái đám khốn nạn đi!" Lần trước chúng tôi đã nhắm vào Hàng không Anh quốc và thắng cuộc, nhưng lần này là chính phủ Anh quốc!

Tiếp đó, vào cuối tháng Tám năm 2012, chúng tôi quăng ra chiếc găng tố tụng và nộp đơn trước khi tòa thượng thẩm London yêu cầu xem xét lại quyết định trao hợp đồng dịch vụ cho FirstGroup. Rõ ràng là đơn kiện của chúng tôi chẳng khiến Bộ Giao thông bận lòng cho lắm, vì họ tỉnh bơ bảo với báo giới là sẽ "không có chậm trễ nào trong việc trao quyền khai thác cho FirstGroup".

Buổi điều trần được ấn định vào giữa tháng Mười, nhưng chỉ còn vài tuần nữa mà chính phủ vẫn chưa cung cấp bất cứ thông tin nào chúng tôi yêu cầu xung quanh việc họ đã đi đến quyết định trao quyền khai thác cho FirstGroup bằng cách nào. Lo lắng rằng mọi chuyện không mấy lạc quan với phía mình, một số quản lý

cấp cao của Virgin bắt đầu rụt lại và đến tìm tôi, đề nghị rằng có lẽ đã đến lúc nên rút chân khỏi việc kiện tụng. "Ta nên quên vụ kiện đi là hơn," họ bảo thế. "Chưa có ai từng thắng được vòng xem xét lại quyết định, và nếu ta cứ quyết tâm sống mái ở tòa, thì xét về toàn cục, thương hiệu sẽ vẫn tổn thất nghiêm trọng."

Để giải tỏa nỗi lo lắng này, chúng tôi gấp rút triệu tập một hội nghị tác chiến ở ngay căn nhà của gia đình tôi tại Oxford, nơi chúng tôi thảo luận các lựa chọn trong lúc dùng trà và vài chầu bánh quy. Bất chấp nỗi quan ngại rằng Virgin khó lòng ca khúc khải hoàn chốn pháp đình, Giám đốc Điều hành của Virgin Trains là Tony Collins chắc chắn rằng phải có gì đấy kiểu "bằng chứng sờ sờ" ở Bộ Giao thông Vận tải. Patrick McCall, cố vấn chủ chốt của chúng tôi tại Virgin Trains thì xác nhận là các con số không hề hợp lý. Những người khác, trong đó có cả Nick Fox, giám đốc PR luôn rất thận trọng cũng cảm thấy tốt nhất là nên đánh một trận cho sòng phẳng chứ không nên lỉnh mất vào giờ chót.

Tôi biết đây là một quyết định quan trọng, khi đánh cược danh tiếng của công ty để đương đầu với quyền năng của chính phủ, nhưng có gì đó trong tôi cứ bứt rứt không yên, thêm nữa, phong cách Virgin chưa bao giờ là nằm yên chờ chết. Căn phòng hôm ấy có lẽ chia thành hai phe, nhưng khi biết rõ rằng đối tác lâu năm, Sir Brian Souter (khi đó là Tổng Giám đốc của công ty dịch vụ vận tải Stagecoach) cùng cánh tay phải của ông là Martin Griffiths đều chung quan điểm với tôi, tôi đã quyết định dứt khoát. Chúng tôi sẽ chiến tới cùng – và nếu có lùi bước, thì ít nhất chúng tôi cũng phải đấu súng tưng bừng mới hả!

Một tuần trước khi đối mặt với Bộ Giao thông Vận tải tại tòa án tối cao, tôi đang ở New York trong một chuyến công tác, trợ lý của tôi là Helen nhận được một cuộc điện thoại bất ngờ từ Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải tại London, yêu cầu cô bố trí một cuộc điện đàm với tôi vào 7 giờ tối hôm ấy – là nửa đêm ở Anh. Tôi đồng ý nhận cuộc gọi và lập tức thấy tức điên trước viễn cảnh của nó: người của tôi còn không thể thuyết phục nổi tôi, giờ ông ta gọi để cố kêu tôi đầu hàng chắc?

Đúng 7 giờ tối, điện thoại reo vang và tôi nhấc máy. Chẳng dài dòng mào đầu, Patrick McLoughlin, Bộ trưởng Bộ Giao thông, vào đề thẳng băng, không ngắt nghỉ gì, ông nói với tôi giọng rất xin lỗi rằng bộ đã mắc một số sai lầm nghiêm trọng, và họ sẽ không gặp chúng tôi tại tòa vào tuần tới. Tôi bắt đầu nổi cáu, còn ông thì nhanh nhẹn giải thích rằng họ đã phát hiện ra một số "sai sót kỹ thuật đáng kể" trong quy trình đấu thầu do lỗi của đội ngũ

chuyên viên bộ Giao thông Vận tải, và kết quả là họ hủy bỏ quy trình đấu thầu này ngay lập tức.

Tôi tin là khi đó ắt hẳn tôi đã nhảy một vũ điệu cao nguyên khắp phòng trong khi vị này nhấn mạnh rằng Virgin và FirstGroup không hề làm gì sai, và rằng "lỗi lầm hoàn toàn, dứt khoát thuộc về bộ Giao thông Vận tải" và khả năng là sẽ có vài vụ đình chỉ công tác cán bộ. Sau khi chúng tôi cúp máy – quá phấn khích vì bao nhiêu công sức đã được đền đáp – tôi lập tức khua cả nhóm của tôi ở London dậy. Tôi thậm chí còn đánh thức cả chủ tịch công ty dậy để thông báo tin tốt lành, và mặc dù đôi lúc phải cố gắng kiềm chế hết sức, nhưng mấy từ "Tôi đã bảo rồi mà" chưa bao giờ bật ra khỏi miệng tôi. Thay vào đó, tôi ngồi trong phòng khách sạn với Giám đốc Truyền thông Xã hội Greg Rose và thảo một bài blog cảm ơn toàn thể nhân viên tại Virgin Trains và khách hàng vì thể hiện tinh thần ủng hộ phi thường. Chúng tôi đã lắng nghe lời khuyên của họ, chúng tôi đã hành động và chúng tôi đã chiến thắng!

Vài tuần sau đó, khi thêm nhiều thông tin nổi lên, chúng tôi biết được rằng những gì bộ Giao thông Vận tải xác định là "sai sót" chính xác là những gì chúng tôi cố gắng nói ra rả với họ – đơn giản là họ cộng trừ không đúng cho lắm và đã chấp nhận những ước toán vô cùng thiếu thực tế về sự tăng trưởng số lượng hành khách và tình trạng lạm phát ở khoản cuối hợp đồng nhượng quyền. Hoặc nói cho dễ hiểu hơn: họ đã không thể nhận ra mức độ rủi ro họ phải gánh khi chấp thuận hồ sơ thầu của FirstGroup. Mà thôi, nhìn ở khía cạnh "đầu xuôi đuôi lọt", chúng tôi đã được phê chuẩn tiếp tục khai thác tuyến West Coast cho đến tháng Tư năm 2017, nên quyết định "kiện lũ khốn nạn" có lẽ là đúng đắn. Tôi tin tưởng rằng sẽ chẳng có "sai sót" nào được phơi ra ánh sáng nếu chúng tôi không đệ đơn yêu cầu thẩm tra quyết định – một việc mà người ta nói đi nói lại với tôi rằng xưa nay chưa từng có tiền lệ thành công.

Mặc dù vậy, tôi phải nói là tôi không có ý gì khác, ngoài lòng ngưỡng mộ đối với cách ngài Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải xử lý tình huống rõ ràng là một cú phốt đáng hổ thẹn do bộ của ông gây ra. Trước hết, ông chỉ vừa mới được bổ nhiệm vào ghế này, nên cách thức vận hành hệ thống đấu thầu không hề được quyết định trong nhiệm kỳ của ông. Thứ nữa, chỉ vài tuần trước cuộc đối-mặt đêm khuya đầy kịch tính này, ông đã nói với Hạ Nghị Viện rằng ông rất hài lòng khi quá trình đấu thầu đã được thực hiện công bằng và qua thẩm tra nghiêm ngặt. Là người xuất hiện muộn trong vụ này, ông chỉ có thể phát ngôn như vậy dựa trên truyền đạt từ nhân viên của ông tại Bộ Giao thông Vận tải, những

người đã xử lý (hay đúng hơn là "xử láo") vụ đấu thầu. Bộ Giao thông Vận tải đáng lẽ có thể phát ra một thông cáo báo chí để công bố tin này dễ như bỡn, nhưng Ngài McLoughlin đã gọi điện riêng cho tôi – có lẽ đây cũng không phải một cú điện thoại dễ chịu với ông! Ông không né tránh thực tế rằng đó là lỗi tính toán của người tiền nhiệm, cũng không nói năng vòng vo lãng nhách. Ngoài nhận lỗi về mình trong cuộc điện thoại với tôi, ở các phỏng vấn sau đó, ông tiếp tục sử dụng những cụm từ rất nghiêm túc như "sai lầm không thể chấp nhận" và "hối tiếc sâu sắc".

Thường xuyên có chuyện những người ra quyết định, dù trong ngành kinh doanh hay chính trị, rất vui vẻ gọi điện thoại hay gặp gỡ báo chí khi có tin tốt để phát tán, nhưng vì lo sợ sự việc có thể hủy hoại vị thế của mình trước các cổ đông hay cử tri, những người này cũng im thin thít, lặn mất tăm khi thông tin chẳng mấy hay ho. Lối suy nghĩ "ẩn thật sâu đợi bão tan đi" hiếm khi giúp gì cho bản thân nhà lãnh đạo hay danh tiếng công ty anh ta, mà chắc chắn chỉ góp phần tạo ra thêm một lượt tàn phá nữa mà thôi.

CHUYẾN TÀU BUỒN

Trong những năm gần đây, một trong những ví dụ hay nhất (hay dở nhất) về ra quyết định sai lầm lại chồng chất bằng quyết định còn sai lầm hơn hẳn là lối hành xử lạ đời của Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc của Carnival Corporation, tỷ phú Micky Arison, khi hãng tàu du lịch của ông gặp hai vụ tai nạn nghiêm trọng chỉ trong vòng một năm. Khi tàu Costa Concordia của hãng này bị mắc cạn trên một hòn đảo nhỏ ngoài khơi nước Ý (trong khi đáng ra không nên sáp tới gần chút nào), làm 32 người thiệt mạng và làm ảnh hưởng nghiêm trọng cuộc sống của hàng nghìn hành khách và thân quyến của họ, Micky ở đâu? Đáng nói ở đây là vì những nguyên do không rõ ràng, ông không hề cố gắng có mặt tại hiện trường. Ngay khi ông được nghe báo cáo vắn tắt về mức độ nghiêm trọng của tai nạn, tất cả những gì ông làm chỉ là mở tivi lên để chứng kiến thảm họa cả thế giới đang chăm chú theo dõi – đáng lẽ ra ông phải đổ đầy nhiên liệu cho phi cơ của tập đoàn và lao ngay tới Ý. Thế mà, Arison chỉ vùi đầu trong cát và đến sân bóng rổ xem trận thi đấu của Miami Heat (đội bóng rổ giải NBA mà ông sở hữu). Thật ngộ, là kể cả sau những chỉ trích ông phải hứng chịu vì không hề khẩn trương đến Ý ngay sau khi biết tin về thảm họa Costa Concordia, có vẻ Arison vẫn không rút ra được bài học nào.

Gần một năm sau đó, lại một chiếc tàu du lịch khổng lồ khác của Arison, trớ trêu thay, có cái tên là Carnival Triumph – lại bị kéo về

thành phố Mobile, bang Alabama, sau khi hỏa hoạn phá hủy máy phát của tàu, đẩy toàn bộ hành khách mắc kẹt giữa biển suốt năm ngày ròng rã trong tình trạng kinh khủng, không điện, không thực phẩm, không nước nôi hay trang thiết bị vệ sinh. Sau quyết định tệ không gì tả xiết hồi một năm về trước, (lại một lần nữa) Micky chọn đi xem bóng rổ thay vì an ủi, động viên khách hàng của mình. Vào cái ngày đáng ra ông nên có mặt ở cầu cảng Mobile để trao tận tay chăn ấm và séc bồi thường cho những hành khách giận dữ, ông lại nhất quyết đăng tin Twitter rằng vẫn còn sẵn vé cho trận đấu tiếp theo của Miami Heat!

Khi một tổng giám đốc hay chủ tịch cấp tập đến ngay hiện trường tai nạn, thì thật sự là chẳng có việc gì khả dĩ họ có thể làm hỏng đảo ngược hay tháo gỡ chuyện đã rồi. Tương tự như thế, trong 99% trường hợp họ không thể lập tức trả lời một câu hỏi rất phổ biến là "Ông cho rằng ai/cái gì là nguyên nhân gây ra tai nạn này?" Điều đầu tiên ta học được ở bất cứ khóa huấn luyện xử lý khủng hoảng chất lượng nào, đó là không đưa ra ý kiến, suy đoán hay ước chừng cho đến khi nào các chuyên gia xác nhận nguyên nhân – một việc thường phải mất tới hàng tháng hoặc thậm chí hàng năm. Tất cả những gì lãnh đạo của một công ty có thể làm là thể hiện rằng họ đủ quan tâm để có mặt và bày tỏ lòng cảm thông với các nạn nhân, hỗ trợ những thành viên công ty mình giải quyết tình hình. Ngược lại, khi một lãnh đạo như Micky Arison quyết định ngồi nhà và dõi theo sự việc trong khi nó được truyền thông thế giới mổ xẻ, việc này gửi đi một thông điệp rất khác, và cũng rất rõ ràng rằng khó mà diễn giải cách nào, ngoài câu "Thật ra tôi cóc quan tâm."

Từ sự kiện thương tâm của chuyến bay 370 của Malaysia Airlines, ta thấy rằng không có hai tình huống khẩn cấp nào là hoàn toàn giống nhau. Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, vẫn không hề có lời giải đáp nào về số phận của chiếc máy bay và tất cả những người có mặt trên đó, nhưng cách xử lý vụ tai nạn của hãng hàng không đã trở thành tâm điểm chỉ trích thậm tệ từ phía những thân nhân đau đớn, tuyệt vọng và cả giới truyền thông. Dù có người nói rằng các đại diện của hãng hàng không chẳng hề được chuẩn bị để ứng phó với các yêu cầu liên tục của báo giới khắp toàn cầu, thì lượng thông tin tự mâu thuẫn lẫn nhau và các tuyên bố nặng tính suy đoán xuất phát từ hãng thật không thể tin nổi. Trong những tình huống tệ hại và chưa từng có tiền lệ như thế này, trái tim tôi hướng đến tất cả những người có liên quan – bao gồm cả vị Giám đốc Điều hành đang lâm vào cảnh tứ bề công kích của hãng hàng không. Và tôi sẽ nói rằng, xin Trời thứ lỗi, nếu một tình huống như thế lại xảy ra, tôi chắc chắn rằng họ sẽ ứng xử

hiệu quả hơn nhiều.

Phải nói "trộm vía" khi viết những dòng này, vì với một người đã góp mặt trong ngành vận tải suốt ba chục năm vừa qua, cùng các công ty vận chuyển hàng triệu lượt hành khách mỗi năm, tôi thật vô cùng may mắn khi chỉ phải đối mặt với một tai nạn nghiêm trọng gây thương vong. Sự kiện đó xảy ra vào đầu năm 2007, khi một đoàn tàu của Virgin Train bị trật ray tại vùng đông bắc nước Anh. Khi tai nạn xảy ra, tôi đang trượt tuyết trong kỳ nghỉ ở Zermatt, Thụy Sỹ cùng cả gia đình. Hơn 9 giờ tối, có tin nhắn đến báo với tôi là xảy ra tai nạn tàu "mã đen", biểu thị tình trạng nghiêm trọng. Sau vài cuộc điện thoại vội vã, sự tình được xác định là các toa bị trật ray đã lao xuống hẻm núi, tôi chỉ được bảo một câu qua loa là "hãy chuẩn bị cho tình huống xấu nhất". Tôi quyết định ngay tại chỗ là chỉ có một việc duy nhất tôi phải làm, và tất cả những gì tôi nói chỉ là: "Tôi đang đến đây" – một điều tôi sắp sửa phát hiện ra rằng nói thì dễ, làm mới khó. Bấy giờ, tuyết đang rơi dày, nghĩa là lựa chọn di chuyển đầu tiên của tôi – trực thăng, không hề khả thi. Tuyết đã khiến sân bay gần chỗ chúng tôi nhất là Sion đóng cửa, và Geneva cũng sắp tê liệt đến nơi. Không có lựa chọn nào khác, thay vì ngồi im một chỗ, tôi thuê một cái xe và bắt đầu một chuyến đi gian nan suốt năm tiếng đồng hồ, băng qua đêm tuyết tới sân bay ở Zurich, tôi khấn trời vẫn còn hoạt động. Đúng là thế thật, tôi gắng sức bắt chuyến bay đi lúc 6 rưỡi sáng tới Manchester. Ở đây tôi gặp Tony Collins và trưởng ban quan hệ công chúng Will Whitehorn, hai người hợp sức cập nhật cho tôi về tình hình vụ tai nạn trong khi chúng tôi lái xe tới hiện trường.

Tôi vô cùng đau buồn khi biết tin một nữ hành khách lớn tuổi là Margaret Masson đã được xác nhận tử vong tại hiện trường, và mặc dù chưa tận mắt nhìn thấy những mảnh vỡ của tàu, tôi cũng nhẹ lòng rằng không hề có thêm thương vong nào nữa. Quyết định đến ngay hiện trường không chần chừ của tôi hẳn nhiên tỏ ra đúng đắn khi tôi trên đường tới bệnh viện, nơi các nạn nhân bị thương được điều trị. Tôi cố gắng gặp nhiều nạn nhân hết sức có thể, và dành thời gian với gia đình Masson đang đau đớn khôn cùng. Tôi bày tỏ với họ nỗi buồn thương sâu sắc trước mất mát này.

Tôi học được nhiều điều từ tai nạn này, nguyên nhân mau chóng được truy ra là do vấn đề bảo dưỡng đường ray – một điều hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng tôi. Không thể biết ai hay cái gì phải chịu trách nhiệm, tôi không băn khoăn lấy một giây, tìm cách đến hiện trường nhanh nhất có thể. Đối diện với

một tình huống bất khả kháng như thế, bất cứ quản lý cấp cao nào của tập đoàn quyết định trì hoãn việc tới hiện trường thảm kịch thường được ghi nhận công trạng vì đã đưa ra quyết định "vừa đúng lúc", vì đến thời điểm họ chịu tới hiện trường, thì cũng "vừa đúng lúc" giới truyền thông giáng đòn trừng phạt họ vì không chịu xuất hiện sớm hơn.

Trong suốt cả cuộc đời, chúng ta đều sẽ ra rất nhiều quyết định, cả lớn cả nhỏ, cả hay lẫn dở. Trong một số trường hợp, quyết định ấy được tán dương là thông thái, có những lúc sẽ bị chỉ trích là sai lầm hoặc đáng ngờ. Thế nhưng, khi tình hình rối beng, như trong trường hợp có tai nạn liên quan đến công ty bạn, thì ở vai trò lãnh đạo, nhiệm vụ của bạn là thu thập mọi thông tin đáng tin cậy nhất, cập nhật từng phút một, bước lên và làm chủ tình hình. Bất kể tình huống thế nào, thì trù trừ thiếu quyết đoán không bao giờ là một lựa chọn, và tôi tin là giờ đây hẳn Micky Arison cũng phải đồng ý rằng: trong hầu hết mọi tình huống, riêng có mặt kịp thời đã quyết định 90% việc sống còn.

Chương 19
Kinh doanh tử tế

… tốt cho doanh nghiệp

Hẳn đến giờ bạn đã biết, hồi 16 tuổi, tôi đã bỏ ngang việc học hành để gây dựng một tờ tạp chí nho nhỏ tên gọi Student. Đó là thời điểm cao trào của những năm 1960 đầy biến động, khi sinh viên không ngừng chung tay biểu tình để phản đối mọi thứ – từ chiến tranh Việt Nam cho đến "cấm bom mìn" rồi kỳ thị chủng tộc, đại khái là tất tật những gì đáng để tuần hành biểu tình. Tạo ra tờ Student, tôi cùng bạn bè muốn trao cho thế hệ mình một tiếng nói mạnh mẽ hơn những gì ghi trên các tấm áp phích họ vẫn vác trên vai quanh góc diễn thuyết ở Công viên Hyde, tuần nọ qua tuần kia có vẻ chẳng khác gì nhau.

Chúng tôi không dừng lại ở mỗi tờ tạp chí. Tiếp nối thành công của tờ báo, chúng tôi khởi sự một trung tâm tư vấn phi-lợi-nhuận cho sinh viên, với đường dây nóng 24/24, nơi những người trẻ tuổi có thể nhận được hướng dẫn về mọi vấn đề, từ các bệnh lây truyền qua đường tình dục cho tới ngừa thai, sức khỏe tinh thần đến bất cứ chủ đề gì gây căng thẳng. Đến giờ nhìn lại, rõ ràng là tôi luôn luôn tin tưởng rằng doanh nghiệp – bất kể lớn nhỏ – đều có cơ hội và trách nhiệm làm việc tốt cho cộng đồng của mình và rộng hơn thế. Với chúng tôi, mọi thứ đến thật tự nhiên từ hồi đó, và chúng tôi vẫn đi tiếp con đường ấy với Virgin, nhưng thật bất hạnh, không phải ai cũng nhìn cuộc đời và kinh doanh dưới cùng một luồng sáng như thế.

Buồn thay, những trò lạm dụng "hệ thống" quá phổ biến, dù là cá nhân, chính phủ hay ở khu vực tư nhân. Độc giả đọc các bài của tôi trên báo, tạp chí và cả những người viết blog thường gửi câu

hỏi cho tôi, hay trong một số trường hợp là khẩn nài lời khuyên xem làm thế nào để ứng xử với tham nhũng, và đòi hỏi phải "phản đòn" khi họ nỗ lực khởi sự doanh nghiệp hoặc duy trì việc làm ăn thuận lợi ở những đất nước mà các trò đá cá lăn dưa như thế là "chuyện thường ở huyện" – và cả ở những nơi bạn chẳng ngờ lại nảy ra những ung nhọt như vậy. Suốt hơn bốn chục năm kinh doanh trên khắp thế giới, tôi đã chứng kiến những gì xảy ra khi các công ty và quan chức biến chất mưu đồ vụ lợi cho riêng mình. Họ tàn phá hành tinh của chúng ta và hệ sinh thái mong manh, hủy hoại các cộng đồng và nối dài bất tận cái vòng luẩn quẩn của đói nghèo và tuyệt vọng. Kết quả là, nhiều người chọn cách không tin tưởng vào doanh nghiệp và các tổ chức công. Mà tại sao họ phải làm ngược lại?

Bất cứ khi nào bạn vô tình đụng phải những hình thức lạm dụng này, bất kể nó có phải là thói lệ kinh doanh đã được thừa nhận từ lâu hay không, thì những trò bẩn tư lợi này không chỉ sai về đạo đức, mà còn gây hại tới kinh doanh. Thương mại nên là nhà vô địch về điều hành minh bạch, với lập trường vững vàng chống lại tệ tham nhũng, và kêu gọi hướng tới một thế giới tốt đẹp hơn. Chúng ta nên đấu tranh để xây dựng và ủng hộ những cộng đồng vững chắc, lành mạnh, vì con người sống trong những cộng đồng như thế chính là nhân viên của ta, khách hàng của ta, các nhà cung ứng và các nhà đầu tư của ta; ngoài một vài ngoại lệ ít ỏi, các doanh nghiệp và cộng đồng mà họ phụng sự hoàn toàn nương tựa và phụ thuộc lẫn nhau.

Ngày nay, Virgin đã trở thành một tổ chức lớn – chúng tôi đã khởi sự hơn 400 công ty suốt bao năm qua – và gây dựng từ cái gốc doanh nghiệp nhỏ và qua những bài học kinh nghiệm thu được, chúng tôi cũng nâng cao hiểu biết về những phương cách khác nhau mà doanh nghiệp dù lớn, dù nhỏ có thể tiến tới nhằm tạo ra sự khác biệt.

Một cách đơn thuần là nhờ quy mô vận hành. Rất nhiều tập đoàn lớn kiểm soát chuỗi cung khổng lồ bao gồm hàng nghìn doanh nghiệp quy mô nhỏ hơn hoạt động ở vài chục quốc gia khác nhau. Các lựa chọn được đưa ra từ ban giám đốc ở đỉnh cao nhất trên chuỗi cung, tất cả mọi thứ, từ sử dụng nguyên liệu thô mang tính bền vững cho đến cải thiện sự đa dạng giới tính – thẩm thấu xuống toàn bộ hệ thống, và thường có thể mang lại thay đổi nhanh hơn nhiều so với khả năng của các chính quyền. "Hãy thay đổi cách hành xử, nếu không chúng tôi sẽ thay đổi nhà cung cấp" là một ví dụ cực kỳ thẳng thừng về sức mạnh từ lời nói của đồng tiền – mà chưa cần phải qua quầy giao dịch.

Câu hỏi: Cần bao nhiêu siêu thị Wal-Mart để thay một cái bóng đèn?

Đáp án: 3.230

Tôi rất ngạc nhiên khi đọc câu chuyện kể Wal-Mart đã tập trung chú ý ra sao vào khả năng vượt trội trong một lĩnh vực tiết kiệm năng lượng mang tính cách mạng, đồng thời mang lại lợi ích cho khách hàng, môi trường và chính bản thân họ.

Năm 2008, một cuộc đối thoại khởi phát ở Wal-Mart xung quanh tiềm năng của công nghệ bóng đèn chiếu sáng tân tiến, là CFL hoặc bóng xoắn huỳnh quang, nhằm giúp khách hàng tiết kiệm tiền điện. Có người tiện hỏi một câu: "Chỉ là tò mò thôi nhé, có khác gì không nếu ta thay tất cả đèn trên quạt trần trưng bày, từ đèn huỳnh quang sang thành bóng xoắn?" Một siêu thị Wal-Mart Mỹ điển hình sẽ có khoảng 10 mô hình quạt trần trưng bày, mỗi cái có bốn bóng – tổng số là 40 bóng mỗi siêu thị, trải rộng trên khắp 3.230 siêu thị. Thế là ai đó làm phép tính ở mặt sau cái phong bì và đưa ra một tổng số khủng khiếp là sẽ tiết kiệm 6 triệu đô-la tiền điện – chỉ bằng cách đổi từ bóng đèn huỳnh quang thành đèn xoắn trên 10 chiếc quạt trần trong mỗi siêu thị thuộc chuỗi hơn 3.000 siêu thị của Wal-Mart. Trong một cuộc phỏng vấn trên tạp chí *Fast Company*, Chuck Kerby, Phó Chủ tịch phụ trách sản phẩm ngũ kim (hardware), trong đó có quạt trần, đã bày tỏ: "Tôi không thể tin nổi chúng tôi đã trả nhiều hơn 6 triệu đô-la so với mức chi phí đáng bỏ ra để thắp sáng cho mấy vật dụng ấy. Với tôi, đó chính là khoảnh khắc 'Bây giờ thì tôi đã hiểu'".

Thế là, chứng kiến việc chỉ cần thay vài chiếc bóng đèn đã mang lại lợi ích ra sao cho hóa đơn tiền điện của chính mình, nhân danh việc tiết kiệm năng lượng và tinh thần công dân tốt đẹp của tập đoàn, Wal-Mart bắt tay vào một sứ mệnh. Trong vòng mười hai tháng sau đó, Wal-Mart quyết định là họ muốn bán ít nhất một bóng đèn xoắn cho mỗi khách hàng thường xuyên của mình – tương đương tổng cộng 110 triệu bóng. Họ tính toán rằng nếu mỗi khách hàng này rước một "bé xoắn" về nhà và dùng nó thay thế một bóng đèn 60 oát thông thường, nguồn năng lượng tiết kiệm được sẽ đủ để cấp điện cho một thành phố gồm 1,5 triệu dân. Hoặc, còn phi thường hơn thế, nếu xét về lượng dầu không bị đốt, hay khí nhà kính không bị thải ra không khí, con số một-bóng-đèn-một-người như thế tương đương loại bỏ 1,3 triệu xe hơi ra khỏi đường.

Trong quá trình giảm tiêu thụ năng lượng và nâng cao ý thức của

công chúng về lợi ích của một việc đơn giản như thay một chiếc bóng đèn, Wal-Mart còn nhắm mục tiêu cải thiện hơn nữa danh tiếng vốn đã rực rỡ của mình bằng cách cho thấy họ nghiêm túc như thế nào với vị thế mới mẻ là một nhà hoạt động vì môi trường.

Như mọi câu chuyện trên đời, một cải thiện về môi trường thường bung ra thành cả loạt những cải thiện khác nữa. Trong trường hợp này, vì mọi bóng xoắn có tuổi thọ tương đương 6 đến 8 bóng sáng chói, nên chỉ riêng Wal-Mart bán ra 110 triệu bóng xoắn kiểu này, nó sẽ loại bỏ nhu cầu đối với 110 triệu bóng đèn loại cũ, dẫn đến không cần sản xuất, đóng gói, vận chuyển, tiêu thụ và rồi vứt đi trong năm sau đó, rồi 6 đến 8 năm tiếp theo. Theo Wal-Mart, 110 triệu bóng đèn đó sẽ lấp đầy khoảng 300 xe công-ten-nơ chở hàng cỡ lớn mỗi năm, đấy là còn chưa tính đến cả đoàn xe rác cần để vận chuyển 110 triệu bóng đèn sáng chói đã cháy đến bãi phế liệu và cả nhiên liệu chúng đã đốt cháy trong quá trình đó nữa chứ!

Tất nhiên, qua thời gian, có lẽ Wal-Mart đã tự bắn vào chân mình trong vụ này, vì bóng xoắn có vòng đời thay thế là 6 đến 8 năm, doanh số bán hàng của Wal-Mart với sản phẩm bóng đèn sẽ tuột dốc. Thế nhưng, các lãnh đạo Wal-Mart khẳng định rất trông chờ đến ngày không gian kệ hàng cho bóng đèn sẽ giảm xuống còn một nửa. Cho dù nhìn bề ngoài, đây là một chiến thuật thương mại tiêu cực, nhưng xin hãy nghĩ lại: Wal-Mart đời nào trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới nếu đi tính lầm những con số đó! Bóng CFL chiếu sáng bằng với bóng đèn truyền thống nhưng tiêu thụ ít hơn 80% điện năng, và Wal-Mart tin chắc rằng số tiền khách hàng của họ tiết kiệm được từ hóa đơn điện nước cuối cùng sẽ chảy về phía họ – nơi có những món hàng đáng đồng tiền bát gạo để mua bày sẵn trên những kệ giá trước đây là chỗ của bóng đèn.

Nhưng chớ có quá quen với việc sử dụng những chiếc bóng đèn CFL mới mẻ bóng bẩy ấy! Một cuộc cách mạng thần tốc chúng tôi từng chứng kiến trong ngành công nghiệp âm nhạc khi chuyển từ đĩa vinyl sang kỹ thuật số, thông qua băng cát-xét "lên đời" thành CD dường như cũng đang xảy ra trong thế giới bóng đèn bấy lâu nay trì trệ tĩnh tại. Những tháng ngày bóng đèn CFL 10-năm-tuổi-thọ thống lĩnh thị trường đã bị đe dọa bởi công nghệ LED – một bóng đèn LED đắt hơn nhiều, nhưng có thể sử dụng tới 25 năm, mà giá cả đang giảm rõ rệt. Nên cứ coi chừng, quyết định thay một chiếc bóng đèn giờ đây gần như không thể nào dứt khoát như ngày xưa được!

QUY TẮC SỐ LỚN

Truyền kỳ phi thường về bóng đèn này còn có thể minh họa cho vài tranh luận mà tôi và vài người khác đã bàn thảo suốt bao năm qua.

Đầu tiên là "quy tắc số lớn". Khi được nghe bảo rằng chỉ cần thay một chiếc bóng đèn, ta có thể giúp được cả hành tinh, phản ứng của một người điển hình sẽ là: "Ôi thôi! Thực tế chút đi – một mình tôi làm thế cũng chả thay đổi được gì ngoài một cái bóng đèn!" Nhưng như Wal-Mart đã ý thức được rằng chỉ một hành động nhỏ, nhưng nhân lên hàng chục hay hàng trăm triệu lại có thể tạo ra những kết quả kỳ vĩ. Đúng như câu ngạn ngữ: "Góp gió thành bão". Lấy ví dụ, nếu một người không để vòi nước chảy tràn trong khi đánh răng hai lần mỗi ngày, hành động đó sẽ giúp tiết kiệm đến 7.000 lít nước mỗi năm – tương đương với lượng nước mà một cư dân vùng hạ Sahara ở châu Phi sử dụng trong vòng một năm cho mọi mục đích, bao gồm uống, tắm rửa và nấu nướng. Nên "mặc kệ nó, làm tới đi" – với chỉ vài bóng đèn compact và việc đóng vòi nước trong lúc đánh răng, bạn có thể trở thành một nguồn lực cá nhân vũ bão để bảo vệ sinh thái!

Thứ hai, "sức mạnh tổng hợp" của Wal-Mart minh chứng cho khả năng của khu vực tư nhân và cụ thể là những doanh nghiệp lớn với những việc xoay trời chuyển đất. Tính đến nay, Wal-Mart là khách hàng lớn nhất của General Electric với sản phẩm bóng đèn. Hệ quả là, GE, doanh nghiệp sản xuất tới 60% tổng lượng bóng đèn ở Mỹ, cam kết hợp tác cùng Wal-Mart để giữ cho chi phí của loại bóng xoắn mới ở mức vừa phải nhất. Hai công ty còn mở ra các trung tâm giới thiệu về bóng đèn ở mọi siêu thị Wal-Mart nhằm cung cấp kiến thức cho khách hàng về lợi ích tiết kiệm năng lượng họ thu được từ việc chuyển đổi sang công nghệ mới. Để tiện so sánh, các nhà lập pháp châu Âu đã phải mất nhiều năm mới đạt được đồng thuận về việc loại bỏ các bóng đèn hiệu năng kém. Ngoài các quy định bảo vệ môi trường là cần thiết, thì những doanh nghiệp lớn có thể dẫn đường và bôi trơn rất nhiều bánh xe lọc cọc kém hiệu quả.

Để kết lại câu chuyện này, có lẽ tôi nên ghi chú thêm rằng vào tháng Năm năm 2013, Wal-Mart đã bị phạt 110 triệu đô-la do sáu cáo buộc vi phạm Luật Nước Sạch của Liên bang Hoa Kỳ, với hành động xả trái phép các vật liệu độc hại từ các siêu thị trên khắp nước Mỹ, nên mặc dù rõ ràng Wal-Mart nỗ lực nghiêm túc trong nhiều lĩnh vực, thì xét ở nhiều mảng khác, có vẻ họ chưa hẳn đã là một mẫu mực về đạo đức môi trường!

GE, GIỜI ƠI!

Và cuối cùng, nhưng không hề kém quan trọng, các công ty cam kết hành động đẹp vì hành tinh luôn khám phá ra rằng làm như vậy cũng rất có lợi cho việc kinh doanh của mình. Vào năm 2005, rất lâu trước khi bắt đầu cộng tác với Wal-Mart trong sáng kiến bóng điện compact, Giám đốc Điều hành của General Electric là Jeffrey Immelt đã giới thiệu một sáng kiến thúc đẩy kinh doanh mang tên Ecomagination, được nắm bắt gọn ghẽ qua câu khẩu hiệu "Green Can Be Green" (chơi chữ từ greenback, nghĩa là giấy bạc – tờ đô-la). Với rất nhiều dự án đa dạng, Ecomagination đã mở rộng các chương trình như Ecomagination Nation, một sáng kiến về điện và nước trên toàn cầu, được thiết kế để cắt giảm dấu chân carbon cũng như lượng tiêu thụ năng lượng và nước sạch của GE. Tính đến hiện tại, 18 khu vực trên toàn cầu đã tham gia, giảm lượng tiêu thụ nước sạch vào năm 2012 đến 669 triệu galông (tương đương 2.532 triệu lít), tương đương với ngưng dòng chảy thác Niagara suốt 77 phút đồng hồ. Một chương trình khác của GE đã tạo ra nhà máy điện Flex Efficiency chạy bằng khí ga tự nhiên – lượng phát thải được cắt giảm trong vòng một năm từ việc vận hành một nhà máy như thế này thay vì một cơ sở chạy than tương đương với giảm phát thải khí cacbonic hằng năm của gần ba triệu xe hơi ở Nhật.

Giữ vững lập trường trong một hành động bạn biết là đúng đắn có thể dẫn tới những cách tân và thêm nhiều cơ hội kinh doanh. Hãy nhìn vào tinh thần lãnh đạo được thể hiện bởi Safaricom và Vodafone ở Kenya và Tanzania với M-Pesa. Đây là giải pháp lần đầu tiên xuất hiện: dịch vụ ngân hàng "không chi nhánh", dựa trên cơ sở điện thoại di động, cho phép người dùng có thẻ công dân hoặc chứng minh thư được gửi tiền, rút tiền hoặc chuyển tiền dễ dàng chỉ với một thiết bị di động. Trong vòng bốn năm kể từ khi khai trương chương trình ở Kenya, M-Pesa đã thu hút 17 triệu thuê bao, rất nhiều người trước đó chẳng hề, hoặc rất ít khả năng tiếp cận tới các cơ sở tài chính. Hệ thống này đã mang lại cơ hội mới cho hàng triệu người, giúp thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và giảm bớt đói nghèo.

Gần gũi hơn, vài năm trước, Virgin Unite cùng vài đối tác tuyệt vời khác đã hiệp lực tiến hành Phòng Tác chiến Carbon (Carbon War Room), một sáng kiến nhằm xác định và phát triển những giải pháp thị trường giúp ứng phó với biến đổi khí hậu. Lấy ví dụ, nghiên cứu của nhóm CWR cho thấy rằng ngành công nghiệp tàu biển toàn cầu có thể tiết giảm tới 70 tỷ đô-la mỗi năm và giảm lượng phát thải carbon cùng các chất gây ô nhiễm khác tới 30%

nếu chuyển sang các công nghệ và phương tiện vận chuyển sử dụng năng lượng hiệu quả hơn. Kết quả là, cộng tác với Đại học College London, đội CWR đã phát động dự án ShIFT (Shipping Innovation Fast Tracker) phối hợp cùng các công ty như Magnuss Ltd có trụ sở tại vùng Bermuda và phát triển một loại buồm cơ khí (mechanical sail) cho tàu chở hàng – VOSS (Vertically variable Ocean Sail System – xem từ viết tắt hay không cơ chứ!). VOSS tiết kiệm nhiên liệu và giảm phát thải bằng cách làm cho động cơ chính có thể điều chỉnh lùi trong khi vẫn duy trì tốc độ chạy của tàu, nhờ đó tiết kiệm nhiên liệu 20 đến 35%: tất cả là vì Mẹ Thiên Nhiên!

Tàu biển chỉ là một lĩnh vực. Đội nghiên cứu của CWR liên tục nỗ lực để tìm ra những cơ hội hứa hẹn khả năng tiết kiệm chi phí và cắt giảm hàng triệu tấn cacbonic phát thải thường niên trong mười năm tới, tính đến hiện tại đã tìm ra bảy lĩnh vực: công nghiệp, trồng rừng, nông nghiệp, xử lý rác thải, vận tải, năng lượng và xây dựng. Bao quát mười bảy phân ngành, bảy lĩnh vực này kết hợp lại với nhau chịu trách nhiệm tới 14% tổng lượng phát thải cacbonic hằng năm của toàn thế giới! Nếu những con số này có vẻ quá tham vọng thì đúng là như vậy. Nhưng Christopher Columbus cũng phải nghe nhận xét ấy vào thời điểm chẳng có gì khác ngoài lòng tin ở chính quyết tâm của mình, ông đã lên đường kiếm tìm miền Đông Ấn. Và hãy nhìn xem chuyện gì đã xảy ra – không hề để lại chút dấu chân carbon nào nhé!

Tất cả những con số khổng lồ này rất lớn lao, tôi biết, và một câu hỏi rất phổ biến là những điều này có nghĩa gì với những doanh nghiệp nhỏ hiện tại đang muốn bắt đầu làm nên chuyện như thế? Câu trả lời thật giản dị – có rất nhiều việc! Xét về dài hạn, những doanh nghiệp với mục đích nâng cao giá trị và hành động vì đại nghĩa có nhiều cơ hội thành công trên thị trường toàn cầu, bởi các nhà quản lý thị trường khắp nơi đang siết chặt việc chấp hành luật lệ. Phối hợp với động thái này, người tiêu dùng cũng bắt đầu đưa ra những đòi hỏi chính đáng về sản phẩm và dịch vụ bền vững, khiến các thương hiệu toàn cầu không có lựa chọn nào khác ngoài nỗ lực tìm kiếm các nhà cung cấp, đối tác có thể chứng tỏ rằng họ coi trọng con người và hành tinh không kém gì so với việc tạo ra lợi nhuận và có hẳn một bản lý lịch cho thấy điều đó. Tôi buộc phải thú thực rằng tôi thấy được khích lệ rất nhiều khi chứng kiến động thái này đang bắt đầu ở rất nhiều địa hạt, một tin tức tuyệt vời cho những doanh nghiệp quyết tâm trở thành nguồn lực tích cực trên thế giới, và còn là tin tốt lành hơn nữa với xã hội và hành tinh chúng ta.

CÓ MỘT KẾ HOẠCH B

Mô hình kinh doanh truyền thống xưa cũ – ta tạm gọi là kế hoạch A – mà đã đẩy hành tinh của chúng ta vào tình trạng thê thảm như hiện nay, rõ ràng đã hỏng và cần phải tư duy lại trên mọi tầng bậc. Sách hướng dẫn sử dụng Kế hoạch A coi lãnh đạo doanh nghiệp là kẻ bị ép phải chạy thục mạng từ báo cáo quý này sang quý khác. Kết quả là, gần như toàn bộ nỗ lực của các vị lãnh đạo ấy đều tập trung vào việc đưa ra những sản phẩm và dịch vụ sinh lời, hấp dẫn với công chúng và khiến các nhà đầu tư hài lòng. Trong khi đó, các quan chức trúng cử chỉ chăm chăm luyện mắt nhắm vào vòng bầu cử tiếp theo, nhưng những lời hứa hẹn trong chiến dịch tranh cử cùng hành động thời kỳ hậu-đắc-cử chẳng có mấy, hoặc thậm chí không hề có quan hệ dài hạn nào.

Dù đi ngược lại những dạng thức kiểu Kế hoạch A truyền thống này, chúng ta vẫn chưa đạt được mấy tiến triển cũng chẳng phải là điều đáng ngạc nhiên. Nhưng thái độ đang biến đổi, một thế hệ doanh nghiệp xã hội và lãnh đạo mới mẻ đang vận dụng những chiến lược từ thế giới kinh doanh, áp dụng công nghệ để giải quyết tận gốc những vấn đề xã hội và môi trường đầy gian nan, kể cả những lĩnh vực vốn là địa hạt độc quyền của các cơ quan chính phủ và tổ chức từ thiện. Trong một nỗ lực nhằm hỗ trợ doanh nghiệp đương đầu trực tiếp với những thách thức này và tìm kiếm giải pháp mới, gần đây, chúng tôi đã trở thành một trong những thành viên chủ chốt thành lập một tổ chức phi-lợi-nhuận với tên gọi The B Team (Biệt đội B).

The B Team là một nhóm gồm các lãnh đạo doanh nghiệp toàn cầu tìm kiếm một "Kế hoạch B" cho doanh nghiệp, cân bằng giữa những truy cầu của công ty với nhu cầu từ phía nhân viên, xã hội và môi trường. Các thành viên của chúng tôi bao gồm những lãnh đạo toàn cầu giỏi giang quán xuyến đa lĩnh vực như Ratan Tata, Chủ tịch danh dự của Tata Group, Arianna Huffington, Chủ tịch, Tổng Giám đốc và Tổng Biên tập của tập đoàn truyền thông Huffington Post, nhà kinh tế học đoạt giải Nobel Muhammad Yunus, Paul Polman, Tổng Giám đốc của Unilever, Blake Mycoskie, sáng lập viên và "tổng phụ trách tặng giày" (Chief Shoes Giver) của hãng giày TOMS, Kathy Calvin, Chủ tịch và Tổng giám đốc của Quỹ Liên Hợp Quốc (UN Foundation), và nhiều nhiều người nữa. Để tránh biến đoạn này thành một bài diễn văn nhận giải Oscar, nơi tôi không có đủ thời gian để nêu tên hết những người có liên quan, tôi xin phép trình bày cho bạn thấy tuyên bố sứ mệnh rất ngắn gọn và chuẩn xác của chúng tôi:

“Sứ mệnh của chúng ta là đem đến một Kế hoạch B, đặt con người và hành tinh song hành cùng lợi nhuận. Kế hoạch A – khi công ty chỉ được thúc đẩy bởi duy nhất động cơ lợi nhuận, là không thể chấp nhận được nữa.”

Kế hoạch đã khởi đầu rất thuận lợi, với cực nhiều ý tưởng tuyệt hay và một cộng đồng đang lớn mạnh gồm những cộng sự “tư tưởng lớn gặp nhau”, nhưng chúng tôi vẫn còn một con đường thật dài chờ phía trước. Một tin đáng khích lệ, ấy là rất nhiều doanh nhân trẻ tuổi chúng tôi gặp gỡ đã hòa cùng lời kêu gọi của The B Team về phương pháp kinh doanh mới mẻ. Các doanh nghiệp phục vụ xã hội, trọng giá trị và vì đại nghĩa đang nổi lên nhiều hơn bao giờ hết, cung cấp hàng loạt những giải pháp thị trường tuyệt vời nhằm giải quyết một số thách thức vào loại khó khăn nhất thế giới – từ năng lực tiếp cận nguồn năng lượng sạch cho tới tình trạng khan hiếm nước sạch và tài chính vi mô.

Trong một cuộc họp gần đây của The B Team tại New York, tôi đã cùng với Arianna Huffington, Blake Mycoskie và nhiều người khác tập hợp một nhóm sáng lập viên và giám đốc điều hành, để cùng nhau tập trung vào “Cách tân Con người” (People Innovation) như cốt lõi của doanh nghiệp mình. Thật tràn đầy cảm hứng khi là thành viên trong một nhóm chia sẻ những cách tiếp cận đầy sáng tạo để xây dựng những doanh nghiệp mà ai cũng muốn được dự phần trong đó. Một số những ý tưởng hay nhất chúng tôi được nghe chính là sáng kiến về “ngày nghỉ không giới hạn” của Netflix, lớp thiền để “đánh bật” căng thẳng, khoang ngủ để chợp mắt buổi trưa cùng các khung giờ và địa điểm làm việc linh hoạt. Tất cả những cách tân này có thể, và nên được các doanh nghiệp trên toàn thế giới nhân rộng, ta có lý do chính đáng để làm vậy kia mà – rất có lợi cho việc làm ăn.

Nền văn hóa làm-việc-24-giờ ngày nay đồng nghĩa với việc chăm sóc nhân viên của ta trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Arianna Huffington đã đưa “sống vui sống khỏe” thành một phần trong đời sống công việc tại Huffington Post, nơi bà muốn đội ngũ của mình không chỉ thành công mà còn thịnh vượng. Bà đã giới thiệu các món ăn vặt lành mạnh, tập thiền chánh niệm, và với chương trình Virgin Pulse Wellness, các nhân viên ở Huffington Post giờ đây đã thon thả, săn chắc và đạt năng suất cao hơn bao giờ hết.

Hẳn nhiên, công việc đâu chỉ có năng suất và lợi suất – mục đích chính phải là tạo ra một đổi thay tích cực cho thế giới của chúng ta. Điều quan trọng là ta phải tạo điều kiện cho nhân viên của mình trải nghiệm được hiệu ứng ấy từ họ. TOMS cử nhân viên

thực hiện các "chuyến tặng giày", còn Bridgeway Capital Management tự thành lập các tổ chức riêng của mình trong khi quyên tặng một con số cực lớn, 50% lợi nhuận của công ty – những công ty này thực sự đang tạo ra khác biệt cho thế giới!

Nên có thêm nhiều doanh nghiệp nữa noi gương của những công ty tuyệt vời này, và The B Team đang nỗ lực hết mình để khuyến khích một phương cách kinh doanh mới, vì cuộc đời vui khỏe của các thành viên, của cả hành tinh, và mãi mãi thay đổi bản chất của công việc cũng chính là một phần không thể thiếu trong tổng thể này.

MỞ TOANG NHỮNG CÁNH CỬA

Bất kể cấu trúc công ty có là gì – là vị-lợi-nhuận, phi-lợi-nhuận hay một số hình thức sáng tạo pha trộn cả hai cách này, các giải pháp kinh doanh hiện nay mang lại cả cam kết, việc làm, và quan trọng không kém, là khơi lên hy vọng ở những khu vực trước đây chỉ có bế tắc tuyệt vọng. Một ví dụ tuyệt vời của tinh thần doanh nhân xã hội sống động như thế chính là câu chuyện về Strive Masiyiwa ở Zimbabwe, với cái tên Strive (nghĩa là phấn đấu, nỗ lực), anh hẳn đã được số mệnh định đoạt làm việc lớn! Strive là sáng lập viên và Chủ tịch của Econet Wireless Group. Anh bắt đầu có được danh tiếng quốc tế khi khai mào một trận chiến pháp lý đình đám tại quê hương Zimbabwe để đập tan thế độc quyền nhà nước về viễn thông tại đất nước này. Sau năm năm trường kỳ gian khổ, anh đã giành thắng lợi và tạo ra khởi đầu để ngành viễn thông châu Phi mở ra với khu vực tư nhân và hơn thế nữa. Trong môi trường mới được gỡ bỏ luật lệ, Econet tự do làm những việc như phân phối sản phẩm đã cấp bằng sáng chế là "Home Power Station" (tạm dịch: Trạm điện tại nhà), một trạm sạc năng lượng mặt trời cung cấp điện năng cho điện thoại di động, thiết bị chiếu sáng và các thiết bị khác, biến đổi cuộc sống của dân cư sống tại các khu vực nông thôn châu Phi, nơi cung cấp điện hoặc không hề tồn tại, hoặc khá lắm thì cũng phập phù bất định.

Bằng cách thay đổi mô hình kinh doanh sang hướng cải thiện đời sống cho con người và hành tinh, Econet đồng thời tạo ra rất nhiều dòng doanh thu sinh lời mới mẻ. Cú chuyển dịch này đã mở ra vô số con đường mới cho công ty, Econet giờ đây sử dụng các trạm sạc của mình cung cấp điện năng cho mọi thứ, từ các bóng đèn, đến tủ lạnh dự trữ vắc-xin rất an toàn cho toàn bộ cộng đồng dân cư.

Doanh nghiệp và chính quyền phải khuyến khích các doanh

nghiệp lâu năm và cả những tên tuổi mới nổi tập trung vào những mảng vấn đề như y tế, giáo dục, biến đổi khí hậu và chăm sóc cộng đồng. Ta có thể đẩy nhanh quá trình này như thế nào để tạo ra tác động lớn hơn nữa? Dường như có ba trở ngại chính đang cản đường thế hệ lãnh đạo mới, những người muốn thúc đẩy các doanh nghiệp xã hội hơn nữa.

GỌI VỐN - "TIỀN ĐÂU"

Vào năm 2012, Văn phòng Chính phủ Anh quốc ước tính rằng chỉ riêng ở Vương quốc Anh, đã có tới 70 nghìn doanh nghiệp xã hội hoạt động để hỗ trợ con người, cộng đồng và môi trường. Họ còn cho biết thêm là những doanh nghiệp và tổ chức này đóng góp một con số cực lớn là 54,9 tỷ bảng Anh vào nền kinh tế khi tuyển dụng gần 1 triệu lao động. Thật bất hạnh, dù những con số này nghe ấn tượng làm sao, nhưng thực tế là chúng cũng chưa đủ tác động tới bề mặt những vấn đề mà các doanh nghiệp đang nỗ lực để giải quyết.

Doanh nghiệp thường rất vất vả với việc gọi vốn cho bất cứ thương vụ nào, nên cũng chẳng lạ gì khi những doanh nghiệp xã hội huy động vốn còn khó khăn hơn nhiều so với các doanh nghiệp thuần thương mại – bất chấp thực tế là lợi ích tài chính thu về có thể lớn bằng, thậm chí lớn hơn. Lấy ví dụ, chỉ tính riêng ở Vương quốc Anh, nếu một nhóm khởi nghiệp đề xuất kế hoạch vận hành một doanh nghiệp xã hội với tiềm năng thay đổi triệt để ngành chăm sóc cộng đồng trị giá 87 tỷ bảng Anh, rõ ràng họ xứng đáng nhận được thái độ lắng nghe nghiêm túc từ những người ở vị trí cung cấp nguồn vốn đáng kể, chứ không phải là chỉ một chút tiền trợ cấp cỏn con.

Chúng ta cần khích lệ những sáng kiến và cuộc thi về tinh thần lãnh đạo như Global Impact Challenge 2013 của Google, với mục tiêu tìm kiếm bốn tổ chức phi-lợi-nhuận ở Vương quốc Anh với khoản tặng thưởng lên tới 500 nghìn bảng Anh cho mỗi ứng viên đoạt giải, nhằm hỗ trợ họ giải quyết những vấn đề khó khăn nhất thế giới thông qua công nghệ. Tôi có vinh dự là một trong năm giám khảo, và tôi phải nói rằng chất lượng của các ứng viên là vô cùng ấn tượng. Một tổ chức thắng giải là "CDI Apps for Good" (CDI – Change through Digital Inclusion, tạm dịch: *Biến đổi thông qua ứng dụng kỹ thuật số*), khích lệ học sinh khai thác tiềm năng của công nghệ để tự mình biến đổi thế giới xung quanh. CDI mang lại cho các bạn nhỏ công cụ để thiết kế, phát triển và thậm chí bán ra các ứng dụng (app) giúp giải quyết các vấn đề tác động trực tiếp tới cuộc sống hằng ngày của các em. Một ứng dụng trong số đó đã

được đưa vào Google Play Store là Stop and Search UK, ứng dụng này cho phép người dùng ngay lập tức kiểm tra quyền của mình khi bị cảnh sát yêu cầu khám xét, tra các vụ khám xét ở khu vực mình ở và chia sẻ (không công khai danh tính) kinh nghiệm của bản thân. Trong vòng hai năm qua, tính riêng ở London, đã có gần 100 nghìn công việc mới về công nghệ được tạo ra, thế nhưng chỉ chưa đầy 4 nghìn sinh viên trên toàn nước Anh chọn môn Máy tính (Computing) làm môn học ở bậc cao cấp trong mấy năm này. Apps for Good dự định thay đổi tình trạng này và CDI đưa ra triển vọng gần 200 nghìn sinh viên sẽ tiếp cận được chương trình này trong vòng ba năm tới.

Một người chiến thắng độc đáo khác của Google Challenge là Zoological Society of London (ZSL), sử dụng các thiết bị truy dấu để kiểm soát và bảo vệ các loài động vật hoang dã đang bị đe dọa. Mua bán động vật hoang dã là một trong những mảng thương mại phi pháp quy mô lớn nhất thế giới, không những phá hủy các giống loài đang bị đe dọa, mà còn tàn phá các cộng đồng dựa vào đời sống hoang dã để kiếm kế sinh nhai. Từ năm 2011 đến 2012, chỉ ước tính riêng tình trạng săn trộm tê giác đã gia tăng hơn 40%. Và ZSL lên kế hoạch đưa khoản cấp vốn trị giá 750.000 đô-la giải thưởng của Global Impact Award để triển khai hoạt động với "bẫy camera" công nghệ mới, được trang bị cảm biến tự động giúp bảo vệ các loài động vật hoang dã bị đe dọa: các cảm biến sẽ lập tức truyền phát tín hiệu cảnh báo về súng đạn, hoạt động của xe cộ và sự hiện diện của con người.

Chỉ trong vòng hai năm, ZSL ước tính rằng công nghệ này có thể giảm thiểu các vụ săn bắn trộm trong một khu vực bảo tồn ở Kenya đang bị đe dọa xuống còn 50% nhờ cung cấp hình thức bảo vệ nâng cấp cho các loài trong vòng nguy hiểm như tê giác, voi và các động vật hoang dã hay bị săn bắn khác. Khi nhận thức về các hệ thống mới và những hình thức bảo vệ hiệu quả tăng lên, nó không chỉ ngăn cản những kẻ săn trộm, mà còn giảm bớt nguy cơ, tăng cường an ninh cho các cộng đồng địa phương và cả các kiểm lâm bảo vệ khu vực hoang dã.

Google phải được ca ngợi vì đã đi đầu với sáng kiến tuyệt vời này – cá nhân tôi phải đập tay tán thưởng Larry Page khi nghe kể hai câu chuyện trên. Tiếp nối thành công của các giải thưởng cho doanh nghiệp xã hội của Google, nhiều tên tuổi khác cũng đã noi gương. Đây là tinh thần lãnh đạo đang hành động thực tế – tạo ra một nguồn lực vì đại nghĩa.

Trong một sáng kiến cũng rất đáng ngưỡng mộ ở Vương quốc

Anh, Founders Forum For Good (tạm dịch: Diễn đàn sáng lập viên vì đại nghĩa) do Brent Hoberman và Jonnie Goodwin khởi xướng đã kết hợp cùng quỹ đầu tư các hoạt động xã hội Nominet Trust để gây quỹ Million Challenge trị giá 1 triệu bảng Anh để truyền cảm hứng và khuyến khích những doanh nhân xuất sắc nhất vận dụng tài năng công nghệ của bản thân, xây dựng các thương vụ mới mẻ, ứng dụng các giải pháp kỹ thuật số, mang lại hiệu ứng xã hội. Với tên gọi Social Tech, Social Change (tạm dịch: *Công nghệ xã hội, Biến đổi xã hội*), chương trình sẽ cung cấp các khoản đầu tư chủ động và hỗ trợ để tạo điều kiện cho các doanh nghiệp xã hội này khởi sự và phát triển các ý tưởng của mình. Trong vòng bốn tháng kể từ thời điểm giới thiệu vào tháng Sáu năm 2013, chương trình đã nhận được 220 đơn ứng tuyển. Trong 10 thương vụ đầu tiên giành được khoản đầu tư 50 nghìn bảng Anh trong quỹ trị giá 1 triệu bảng có MKS Solutions. Hộp giải mã tín hiệu truyền hình của họ được thiết kế nhằm giải quyết tình trạng sống cô độc của người lớn tuổi bằng cách tạo chức năng thực hiện các cuộc điện thoại video qua TV mà không cần truy cập Internet. Một cái tên khác là Specialisterne, với công nghệ tạo ra cầu nối giữa những cá nhân mắc chứng tự kỷ với những tổ chức cần đến những năng lực độc đáo của người tự kỷ, nhờ đó đảm bảo cơ hội bình đẳng trên thị trường lao động. Hai thương vụ rất giàu cảm hứng, với một chút vốn khởi nghiệp và sự hướng dẫn giờ đây đã có cơ may thành công lớn hơn nhiều.

Ngoài hỗ trợ trực tiếp cho các doanh nghiệp xã hội, các sáng kiến kiểu này thường thu hút đáng kể sự chú ý của truyền thông hướng vào khu vực doanh nghiệp xã hội, một động thái mong rằng sẽ khuyến khích thêm nhiều vốn đầu tư, và trong quá trình đó, sẽ còn chứng kiến thêm nhiều ý tưởng tuyệt hay nữa nảy nở thành sự thực. Tuy vậy, cũng phải nói rằng, để tạo ra được sức ảnh hưởng thì giải thưởng không nhất thiết phải là bảy con số. Cho dù khoản tiền càng lớn thì càng tạo ra tiếng vang trên truyền thông, nhưng nếu bạn hay công ty của bạn có thể sẵn lòng cung cấp vài nghìn bảng Anh, vài nghìn đô-la để giúp thành lập các doanh nghiệp xã hội đáng quý tại địa phương, thì cũng chẳng biết hạt mầm nào nảy ra được cây sồi lớn hơn đâu nhé!

Đấy mới gọi là tinh thần lãnh đạo đích thực!

Lời bạt
Khởi nghiệp

Tạo ra các nhà thiết kế

Cách đây chưa lâu, tôi đã trải nghiệm một cuộc gặp gỡ tình cờ may mắn giúp cuộc đời càng thêm phần thú vị. Ngẫu nhiên, đúng vào thời điểm công ty giải trí của chúng tôi là Virgin Produced chuẩn bị phát hành bộ phim Jobs, kể về cuộc đời của Steve Jobs và những năm tháng sơ khởi ở Apple, tôi đã dùng bữa tối với một nhóm lãnh đạo doanh nghiệp rất xuất sắc, trong đó có Giám đốc Điều hành của Twitter là Dick Costolo, Tony Fadell của Nest, Mike McCue của Flipboard và Dave Morin của mạng xã hội Path.

Là một người thường xuyên sử dụng Flipboard, và, vì những lý do tôi không thể nào giải thích, có cả hàng triệu người theo dõi trên Twitter, với tôi, đây là một nhóm thật "bá cháy bọ chét", và họ không làm tôi thất vọng chút nào – ai cũng có biết bao nhiêu chuyện hay để chia sẻ. Rồi tôi biết được là Messrs Fadell và Morin đều từng làm việc tại Apple hồi đầu sự nghiệp. Và thế là tôi không dừng được việc phỉnh phờ họ kể cho nghe vài ấn tượng khi ở sát sạt với Steve Jobs, một con người, bất chấp những tính cách không dễ chịu đã được ghi lại rất đầy đủ, có vài điểm còn xuất hiện rõ rệt trong phim, vẫn cứ là một trong những nhà lãnh đạo tôi ngưỡng mộ nhất. Viễn kiến phi thường cùng sự chăm chút đến từng chi tiết và cam kết với cả hình thức lẫn chức năng đã góp phần thay đổi cách thức tất cả chúng ta sinh sống, làm việc và giao tiếp với nhau. Khi viết những dòng này, tôi vừa mới nghe tin là phiên bản iPhone mới nhất đã tiêu thụ được 9 triệu sản phẩm chỉ trong vòng ba ngày xuất hiện trên thị trường: một số liệu quá tuyệt dù theo tiêu chuẩn nào. Bán được 9 triệu thứ gì trong một thập kỷ cũng đã là một thành tựu với phần lớn các công ty, thế mà chỉ ba ngày thôi

đấy!

MỖI NGÀY MỘT TRÁI TÁO

Tôi được biết Tony Fadell là một trong những gương mặt chủ chốt trong dự án phát triển chiếc iPod mang tính cách mạng của Apple. Anh đã kể cho chúng tôi nghe hồi mới bắt đầu sự nghiệp ở Apple, anh đã tiếp cận Jobs và đưa ra bản phác thảo ý tưởng đầu tiên, rồi bắt tay vào dựng và phát triển không dưới 18 thế hệ iPod và ba thế hệ iPhone – những thiết bị gần như đã đơn thương độc mã đảo ngược toàn bộ ngành công nghiệp âm nhạc và viễn thông. Tôi phải bật cười khi nghe Tony nói đến là ở Apple, bất cứ thiết bị nào quá năm năm tuổi đều bị chính thức xếp vào loại "đồ cổ". Tôi không muốn nói là mình đã có mặt trong ngành bán lẻ âm nhạc gần bốn chục năm ròng trước khi bị đẩy vào tình thế "tuyệt chủng" bởi cái thứ họ ấp ủ chế tạo tại Apple. Ý tôi là, nếu năm năm mà đã thành đồ cổ, thế thì bốn chục năm sẽ đẩy tôi vào loại gì? Chắc kiểu Trung cổ hay cổ đại, tôi đoán thế.

Thế nhưng, tôi vẫn cực kỳ háo hức muốn tìm hiểu xem phong cách lãnh đạo nổi tiếng cứng rắn, kiểu "nghe lời tôi hay biến ra đường" đã tác động ra sao đến nhân viên và tổng thể là văn hóa doanh nghiệp. Ai cũng biết một thực tế là Jobs luôn thúc đẩy nhân viên của mình đến giới hạn – cả kỹ thuật lẫn cảm xúc – để đạt được những kết quả sửng sốt. Ông sốt sắng chỉ trích và phản ứng không kiêng dè gì khi mọi chuyện không ổn, nhưng khi các thành viên ở Apple thực sự chinh phục được thử thách, thì rất nhiều thứ khác ở Apple đều hanh thông.

Fadell kể cho nhóm tôi nghe là cho dù sản phẩm mới đang được phát triển có xuất sắc đến cỡ nào, nhưng nếu chỉ kém một phân một tấc so với quan điểm hoàn hảo của Jobs, thì tức là nó chưa đủ tốt. Như một phụ phẩm của quá trình truy cầu hoàn mỹ gần như điên cuồng về cả chức năng và thiết kế, Jobs không cho phép mình lùi bước. Theo lời của Tony và Dave, bạn đừng hòng mong cãi thắng được Jobs, trừ phi bạn trang bị sẵn cho mình những thông tin thực tế lạnh lùng và không thể chối bỏ. Nếu một cuộc tranh cãi chỉ đơn thuần là chuyện quan điểm, thì không đời nào bạn giành phần thắng trước Jobs được. Nếu không tìm thấy một thông tin có lợi nào, mà Tony và cả đội lại cần giành chiến thắng trong một cuộc thảo luận chỉ thuần túy về quan điểm, họ sẽ luôn bàn tính kỹ lưỡng với nhau trước khi hội ý với Jobs, chờ đợi đến lúc một khoảnh khắc lý tưởng bỗng nhiên lộ diện trong buổi họp, khi thấy cơ hội đó, một người trong nhóm sẽ tuyên bố "hành động ngay", và cả nhóm sẽ tụm lại, cùng nhau tiến tới, như một khối. Với tôi,

nghe hơi giống kiểu tra tấn tập thể, nhưng Tony nói cách đó thường lại được việc, và chẳng mấy khi Steve tỏ ra khó chịu – chuyện hiếm lắm đấy nhé!

Chính nỗi oán ghét tự nhiên với tình trạng "nguyên xi y dạng" và niềm tin rằng chỉ cần một chút, hay thường là cực nhiều suy tính, mọi thứ trên đời này đều có thể được cải thiện là tiêu chuẩn xác định nên những doanh nhân đích thực và các lãnh đạo tuyệt vời. Nhưng đồng thời, bộ kỹ năng cho hai nhóm này lại rất khác nhau. Như câu chuyện của Steve Jobs đã minh họa rất rõ ràng, bất cứ khi nào ông can thiệp quá sâu vào công việc thường ngày tại Apple, các kỹ năng đối nhân xử thế của ông lại tỏ ra thiếu hụt đến đáng buồn. Thế nhưng, khi ban giám đốc hất cẳng Jobs và đặt vào ghế của ông John Scully, cựu Chủ tịch của Pepsico, họ cũng hút cạn nguồn viễn kiến sáng tạo ra khỏi công ty. Những người sáng tạo chẳng bao giờ thực sự mãn nguyện; họ tin rằng mình luôn có thể làm tốt hơn. Nhưng đồng thời, họ cũng cần nhận ra rằng bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải có một hướng đi rõ ràng và một bàn tay vững vàng lèo lái. Tuy sẽ rất hay nếu ta có thể "quẹo trái" khi đối thủ "rẽ phải", nhưng cứ liên tục quẹo trái – rẽ phải thì rất khó để duy trì ổn định theo một con đường.

Tầm nhìn, động lực và cam kết của Jobs với sự hoàn mỹ trong thiết kế đã đưa đội iPod phát triển rất nhiều biến tấu cho đến khi họ cảm thấy đã đạt được mục tiêu và sẵn sàng giới thiệu nó đến với cả thế giới đang không hề hay biết điều gì sắp tới. Đây là một quá trình thật lâu dài và cô đơn ở bất cứ công ty nào – như Morin nói vào buổi tối hôm ấy: "Giờ thì phởn phơ, khoan khoái thế này thôi, chứ chẳng ai nhớ nổi là có một giai đoạn, chúng tôi không thể tiêu thụ nổi iPod, và chỉ còn cách tặng mỗi sinh viên Đại học Duke một cái miễn phí cho rảnh nợ. Gây dựng một công ty là một quá trình thật dài lâu và thường là đau đớn."

Khi bàn đến chủ đề là những dự án chúng tôi đang thực hiện lúc này, Tony Fadell bàn luận về Nest, công ty mới rất hay của anh. Sản phẩm của họ là một phiên bản công nghệ cao rất tài tình của loại máy sưởi gia đình truyền thống. Thế nhưng, thay vì chỉ tuân thủ theo khung thời gian được hẹn trước, thiết bị của Nest đồng hóa các thời điểm về và ra khỏi nhà của các thành viên trong gia đình đồng thời dự đoán khi nào giảm hay tăng nhiệt độ. Cách thu thập tin tức tốt hơn này giúp cắt giảm lượng phát thải carbon và cả hóa đơn tiền điện tới 20%. Mặc dù có người sẽ nghĩ rằng ngành thiết bị sưởi ấm gia dụng thì quá tầm thường so với những thứ hấp dẫn, sang chảnh mà Tony đã gắn bó ở Apple. Google lại không đồng tình với đánh giá đó, tháng Một năm 2014 (vài tháng sau

bữa tối của tôi với Tony), họ đã trả một khoản tiền mặt nghe nói là chừng 3,2 tỷ đô-la để mua lại Nest. Tôi ngờ rằng cái mà Google thực sự muốn chạm tay vào không phải là một công ty sản xuất máy sưởi công nghệ cao, mà là Tony và cả đội của anh. Đội ngũ của Nest sẽ vẫn được giữ nguyên trong tổng thể Google và trở thành nòng cốt của một nhóm trọng tâm mới về thiết bị – còn chính xác là thiết bị gì, thì không ai hé miệng. Thế nhưng, với bản lý lịch iPod và iPhone của Tony, với quyền năng sáng tạo của Google đột nhiên nằm trong bàn tay chèo lái của anh, thì hãy nhìn vào không gian bao la kia – bất cứ điều gì cũng là khả thi!

Như mọi doanh nhân giỏi giang, Tony là một người luôn bắt đầu một ngày bằng câu hỏi "Cái gì đang là xu hướng ngoài kia và tôi có thể tái sáng tạo doanh nghiệp của mình ra sao để tận dụng tốt nhất xu hướng ấy?" Đây là một dấu hiệu kinh điển của một doanh nhân thâm căn cố đế và một lãnh đạo tài ba – họ luôn nôn nóng để tiến tới "điều lớn lao tiếp theo". Tôi không biết gì về Tony Fadell hay ai khác quanh bàn ngày hôm ấy, nhưng người ta luôn bảo là tôi thể hiện mọi triệu chứng kinh điển của hội chứng ADD (Rối loạn tăng động giảm chú ý). Có lẽ là tôi thể hiện những điểm tương đồng rõ rệt với ADD, nhưng tôi luôn tin rằng mình bị mắc một chứng rất nặng, là SERS – Serial Entrepreneurial Restlessness Syndrome, hội chứng Thành lập Doanh nghiệp Hàng loạt Không biết mệt.

Như câu chuyện của Apple đã chứng tỏ, văn hóa của một công ty thực sự là nguồn lực phía sau thương hiệu và cấp lực cho mọi hoạt động của công ty. Tại Nest, vận dụng những bài học thu thập được từ khoảng thời gian tại Cupertino (trụ sở của Apple), Tony Fadell nói với chúng tôi rằng ông nỗ lực chủ động xây dựng một nền văn hóa giàu tính cộng tác, ít tính độc tài so với những gì Jobs phát triển ở Apple. Phong cách lãnh đạo của Tony là giúp tất cả thành viên trong tập thể hiểu rõ vai trò không thể thiếu của mình trong thành công chung và cùng nỗ lực hướng tới hiện thực hóa những mục tiêu đó. Nó thiên về nuôi dưỡng, khích lệ và khen ngợi hơn là công khai chỉ trích người khác và đòi hỏi gắt gao hơn.

Nhưng mặt khác, Nest cũng có cùng sự tập trung hướng vào thiết kế xuất sắc hệt như Apple. Tony Fadell nhận xét rằng việc làm ra những sản phẩm "trông phải bảnh, mà hành động phải ngầu" cũng quan trọng không kém một sản phẩm thực tiễn và hoàn hảo. Điều này mang lại cho khách hàng đủ lý do, cả lý tính lẫn cảm tính/cảm tình để đầu tư vào một thương hiệu. "Công nghệ không chỉ là mới nhất, rình rang nhất, đẹp đẽ nhất – nó phải tạo ra một khác biệt thực sự."

Dave Morin, một người đã có thời gian ở Facebook và cả Apple trước khi sáng tạo nên một ứng dụng mạng xã hội được giới chuyên môn đánh giá cao là Path. Ông nhận xét rằng, động lực tạo ra những thiết kế tuyệt vời phải xuất phát từ thượng tầng công ty. Và từng làm việc với Steve Jobs lẫn Mark Zuckerberg, hẳn nhiên là ông phải hiểu điều đó! Dave tin rằng tất cả mọi người ở một công ty nên quan tâm xem sản phẩm có dáng dấp, mang lại cảm nhận và hoạt động ra sao – chứ không chỉ những thành viên có chức danh "thiết kế" mà thôi. Ông nói thêm rằng, các công ty hiện đại cần những giám đốc điều hành có gu thẩm mỹ xuất sắc chẳng kém gì việc họ cần những kế toán thành thạo con số. Đây là triết lý chúng tôi đã hăng hái áp dụng suốt bao nhiêu năm ở Virgin – cả với thiết kế lẫn kế toán! Chúng tôi luôn nỗ lực hết mình để đảm bảo mọi nấc trong đội ngũ của mình đều góp phần vào quá trình thiết kế. Suy cho cùng, ai có suy nghĩ thấu đáo hơn một tiếp viên hàng không về chuyện cái gì thì tốt, cái gì không hợp với một hành khách, hoặc một huấn luyện viên cá nhân hiểu các thành viên thực sự muốn gì từ một câu lạc bộ thể hình?

Thiết kế tài tình là vô cùng quan trọng. Nếu chiếc iPod hay iPhone cũng có chức năng y hệt như vậy, nhưng chỉ là những "chú vịt xấu xí nham nhở", bạn nghĩ liệu chúng có thể lập tức càn quét toàn cầu như thế không? Tôi thật sự nghi ngờ đấy!

Phong cách của Virgin luôn là đặt thiết kế quyến rũ lên hàng đầu. Lấy ví dụ là mảng kinh doanh Virgin Galactic của chúng tôi, tất cả tinh túy nằm ở cơ hội được du hành vào không gian và trải nghiệm tình trạng không trọng lực trong khi nhìn xuống, chiêm ngưỡng hành tinh của chúng ta từ một độ cao gấp vài chục lần so với các chuyến bay thương mại. Vốn quá quen với hình ảnh trên ti vi về những con tàu vũ trụ và nội thất các trạm không gian NASA đầy vẻ thô kệch, tôi cho rằng chẳng ai lại bỏ lỡ cơ hội được mắng mỏ chê bai, vì họ không nghĩ thiết kế nội thất của buồng lái Galactic là chuẩn xác. Bất kể thế nào, chúng tôi vẫn dành rất nhiều thời gian và nỗ lực để tạo ra được cả ngoại hình và cảm giác, từ tổng hành dinh Spaceport America ở bang New Mexico cho đến đồng phục của phi hành gia và nội thất buồng lái cho tàu SpaceShipTwo, sao cho từng phân từng tấc đều quyến rũ và sành điệu như những gì bạn trông đợi ở một chiếc xe thể thao hạng sang đời mới. Adam Wells, lĩnh xướng đội thiết kế tại Galactic, chính là người chịu trách nhiệm về tất cả những cải tiến xuất sắc trong khoang hành khách mà chúng tôi đã giới thiệu ở Virgin Atlantic và Virgin America những năm gần đây, anh rất vui thích với thử thách thiết kế mới: mang lại một vẻ nóng bỏng tương tự nhưng phải hoàn toàn khác biệt cho một không gian hoàn toàn

khác biệt – đánh đố chưa nào.

Với Virgin Galactic, cũng như các mảng kinh doanh khác, một trong những vai trò then chốt của tôi là liên tục khuấy động không khí bằng cách không ngừng lắng nghe phản hồi và ý kiến từ mọi nguồn có thể – hoặc như ai đó miêu tả tôi, là "một kiểu đầu-sỏ-quấy-rầy". Một yêu cầu then chốt, đó là kiểu văn hóa lắng nghe và chủ động này phải thẩm thấu trong toàn bộ công ty, ở mọi cấp độ. Mọi cá nhân đều phải là một nhà lãnh đạo và 100% thoải mái hết mình để thể hiện quan điểm một cách tự do và cởi mở. Đã bao nhiêu lần bạn than phiền về điều gì đó, mà chỉ được nghe một câu bẻ lại: "À, tôi biết rồi! Anh/chị không phải người đầu tiên kêu ca chuyện đó, mà tôi đã bảo họ bao nhiêu lần rồi đấy chứ!" Phản hồi của nhân viên và khách hàng phải được mở ra một con đường thẳng băng không gây trở ngại đến với những người có thể giải quyết, nếu không mọi sự sẽ chẳng thể khá lên. Không có chỗ cho cái thói kiêu căng, ngạo mạn cục bộ mà Dave Morin nhắc tới. Nói ngắn gọn, bạn không nhất thiết phải là một nhà thiết kế thì mới đưa ra được những thiết kế nhằm cải thiện dịch vụ khách hàng, sản phẩm của công ty, và sau rốt là giúp cho tất cả mọi người cùng tốt lên.

Khi bữa tối đến hồi kết thúc, chúng tôi đi quanh để bàn bạc với nhau xem đâu là lời khuyên hay nhất mà chúng tôi có thể rút ra được từ những kinh nghiệm phong phú của bản thân để giúp ích cho những doanh nhân và lãnh đạo thế hệ mới, bất kể với thương vụ mới hay sản phẩm mới. Đến khi dùng xong món tráng miệng, có vẻ như chúng tôi đã đồng thuận rằng – để giễu nhại, hoặc bắt chước câu khẩu hiệu "Just Do It" của hãng giày Nike – lời khuyên của chúng tôi nên là "Just Start It" (cứ bắt đầu đi). Về cơ bản, chúng tôi đều đồng tình với lời khuyên tuyệt vời của mẹ tôi, mà tôi đã nhắc đến ở phần trước: "Với mọi pha bóng ta không chịu đỡ, chắc chắn là ta đánh hụt mười mươi." Nên, hãy đỡ bóng đi! Chớ có ấp ủ dai dẳng vài ý tưởng suốt hai, ba năm trời như nhiều người vẫn làm – bắt tay vào hành động đi! Đừng có sa vào bãi lầy "tê liệt vì phân tích": Nếu trực giác của bạn bật đèn xanh, hãy nghe theo. Bạn sẽ thu được nhiều bài học nhờ bắt tay vào hành động hơn nhiều so với chỉ ngồi đó mà ngẫm đi nghĩ lại.

Nếu âm nhạc có thể thôi thúc bạn, hãy vặn lớn âm lượng lên và để Rolling Stones giục giã bạn hành động bằng ca khúc *Start Me Up*. Hãy tin vào quá trình, bản năng và đội ngũ của bạn. Chớ có bắt đầu hoài nghi bản thân hay lo lắng về vài ba sai lầm trong quá trình hành động – bạn chỉ thu được thêm bài học quý giá mà thôi.

Hãy đảm bảo chắc chắn rằng bạn không mắc đi mắc lại một sai lầm – khi đó thì mới nên lo lắng!

Lời kết

Như tôi đã nói ngay từ đầu, không có hai người bất kỳ nào lại làm một việc giống hệt nhau, đó chính là yếu tố giúp cuộc đời và việc kinh doanh mãi thú vị. Phong cách Virgin có lẽ không dành cho tất cả mọi người, nhưng nó hầu như lúc nào cũng phát huy tác dụng với chúng tôi, nên tôi hy vọng rằng bạn cũng chắt lọc được ít nhiều cảm hứng ở vài trăm trang sách vừa qua.

Nếu ngược lại, bạn là kiểu người (giống như tôi hồi ở trường) thích giở luôn đến cuối sách để tìm một bảng tóm lược thì tôi cũng không muốn làm bạn thất vọng – sau đây là bảng xếp hạng mười điểm của tôi.

1. THEO ĐUỔI ƯỚC MƠ CỦA BẠN, LÀM TỚI ĐI

Bạn sẽ sống một đời tốt đẹp hơn nhiều nếu bạn "làm tới đi" và cứ thế theo đuổi những đam mê của mình. Những người có đủ dũng khí để dành thời gian chăm chú vào những gì họ yêu thích thường là những cá nhân tận hưởng cuộc sống này nhiều nhất. Họ cũng là những người dám chấp nhận rủi ro và theo đuổi ước mơ.

2. TẠO RA ĐỔI THAY TÍCH CỰC VÀ LÀM VIỆC TỐT

Nếu bạn không tạo ra một đổi thay tích cực nào cho cuộc đời người khác, vậy bạn không nên kinh doanh. Các công ty có trách nhiệm tạo ra sự thay đổi cho thế giới, cho nhân viên của mình và cho các khách hàng – tức là tất cả mọi người. Phần hay ho nhất là, làm việc tốt cũng có lợi cho doanh nghiệp nữa, vậy thì bạn còn chần chừ gì nữa!

3. TIN vào Ý TƯỞNG CỦA MÌNH VÀ LÀM TỐT NHẤT

Một niềm tin mãnh liệt đặt vào việc kinh doanh và những mục

tiêu cá nhân có thể tạo ra khác biệt hoàn toàn giữa thành công và thất bại. Nếu bạn không tự hào về những gì mình đang làm, vậy thì người khác việc gì phải quan tâm đến bạn?

Chớ có đắm mình theo đuổi mù quáng lợi nhuận và tăng trưởng. Hãy tập trung vào làm tốt nhất những việc bạn đang thực hiện, và nếu bạn đủ khao khát, mọi thứ khác sẽ đâu vào đấy.

4. VUI HẾT MÌNH VÀ CHĂM SÓC CẢ ĐỘI

Vui là một trong những nguyên liệu quan trọng nhất – và lại bị coi nhẹ nhất trong bất cứ thương vụ thành công nào. Nếu bạn không được vui hết mình, thì có lẽ đã đến lúc dừng lại và thử sức với thứ khác.

Nếu các thành viên trong đội của bạn đều dốc sức, vui hết mình và thật lòng quan tâm đến người khác, họ sẽ tận hưởng công việc nhiều hơn và làm tốt hơn – thật sự chỉ đơn giản như thế. Hãy tìm những người luôn tìm kiếm những điều tốt đẹp nhất ở người khác, vung vít lời khen, dè sẻn phê bình và phải yêu những gì họ làm.

5. ĐỪNG TỪ BỎ

Trong mọi hành trình tôi từng trải qua – dù là gây dựng một doanh nghiệp, bay khắp thế giới trên chiếc khinh khí cầu hay vượt đại dương trên chiếc thuyền máy – có những khoảnh khắc mà việc dễ làm nhất là giương cờ trắng đầu hàng và bỏ đi.

Nhưng chỉ cần bám chặt, trấn tĩnh lại và thử lần nữa, bạn sẽ phải ngỡ ngàng trước những gì mình đạt được đấy.

6. LẮNG NGHE, GHI CHÉP THẬT NHIỀU VÀ KHÔNG NGỪNG ĐẶT RA THỬ THÁCH MỚI

Nghe nhiều hơn, nói ít đi. Ghi chép nhiều – thật nhiều vào. Nếu bạn không ghi lại ngay những ý tưởng bột phát của bạn (và người khác), thì trong chớp mắt, tất cả sẽ biến mất. Lập danh sách để truy dấu các mục tiêu của bạn.

Bạn sẽ phải ngạc nhiên trước những thử thách mà một nền văn hóa "trọng lắng nghe" có thể vượt qua được.

7. GIAO VIỆC VÀ DÀNH THÊM THỜI GIAN CHO GIA ĐÌNH

Nghệ thuật giao việc là một trong những kỹ năng then chốt mà

bất cứ doanh nhân nào cũng phải thành thục. “Hãy thuê những người mạnh những điểm bạn còn yếu” – nếu bạn tìm thấy những người có thể gánh vác các nhiệm vụ bạn không thành thạo, nó sẽ giúp bạn rảnh rang mà toan tính tương lai. Nó còn mang lại cho bạn thời gian để vui vẻ bên gia đình, một việc thực sự là quan trọng hơn hết thảy.

À, mà chớ quên thu thập phản hồi của gia đình bạn về một vài ý tưởng quan trọng hiếm hoi, ví dụ như vụ bao cao su Virgin của tôi ấy!

8. TẮT MÁY TÍNH XÁCH TAY VÀ IPHONE, RỒI QUĂNG MÌNH RA NGOÀI ĐƯỜNG

Thay vì chỉ ngồi lì trước màn hình cả đời, hãy thử đều đặn tắt các thiết bị và bước ra với thế giới. Bắt đầu là ở sân sau, rồi mở rộng tầm nhìn của bạn.

“Cuộc đời đâu phải một buổi tổng duyệt.” Với quá nhiều con người hay ho để gặp gỡ, những hành trình đầy hứng khởi để bắt đầu và những thử thách hứa hẹn đầy gặt hái để lao tới, ta đâu có thời gian để hoài phí.

9. GIAO TIẾP, CỘNG TÁC VÀ GIAO TIẾP THÊM NỮA

Đơn giản thôi, đồ ngốc, và hơn hết hãy gợi ý cho người ta nói thêm. Nấm thì có thể mọc lên khi chìm trong bóng tối và bón thêm phân gio, chứ cách ấy không áp dụng được với con người.

Hãy nhớ đến Steve Jobs và quảng trường Pixar: xây dựng những môi trường làm việc rộng mở và mời gọi mọi người đến để giao lưu, chia sẻ những ý kiến của riêng mình.

10. LÀM NHỮNG GÌ BẠN THÍCH VÀ ĐẶT MỘT CHIẾC GHẾ DÀI ÊM TRONG BẾP

Miễn là bạn được vây quanh bởi những người thân yêu và được làm những việc bạn yêu thích, thì ở nơi đâu cũng chẳng còn quan trọng. Khi ở đảo Necker, chúng tôi thường dành phần lớn thời gian ở trong bếp. Thêm một phòng ngủ và người bạn đời yêu dấu, ta chẳng cần thêm gì nữa đâu.

Giờ tôi thật sự phải trở lại cái võng và bàn chuyện làm ăn – quanh đây mọi người đều biết đó là phong cách của đảo Virgin!

Lời cảm ơn

Viết một cuốn sách về lắng nghe, học hỏi, cười vui và lãnh đạo khiến tôi phải (một lần nữa) thấm thía rằng mình thật quá may mắn suốt bao năm qua khi được hưởng một dòng chảy dường như bất tận những đồng nghiệp tuyệt vời. Sẽ chẳng đời nào có cái gọi là "Phong cách Virgin" như thế nếu thiếu đi hàng chục nghìn con người tài năng và tận tụy đó.

Tôi đã dành cả cuộc đời trưởng thành của mình để lắng nghe và học hỏi từ họ. Bất cứ khi nào chúng tôi bước chân vào một thương vụ mới mẻ, nơi tôi chẳng có một chút hiểu biết trực tiếp – gần như lần nào cũng là tình trạng này – thì cũng từng ấy lần lại xuất hiện trường hợp "dạy chó già (nghe "sếp già" có vẻ hay hơn) thêm chiêu mới." Tôi thường được gán quá nhiều thành tích cá nhân cho thành công của những doanh nghiệp này, trong khi sự thực thường lại là: Phong cách Virgin đã mang lại cho mọi thành viên quyền tự do thể hiện bản thân bằng cách để cho trí tưởng tượng của họ thỏa thuê cất cánh.

Tại mọi điểm dừng trên suốt hành trình, từ tạp chí Student cho tới Virgin Galactic và tất cả những gì ở khoảng giữa đó, chúng tôi đương nhiên đã tận hưởng thời gian sát cánh bên nhau và vui cười thật nhiều – thường là tôi phải trả giá, ví dụ như cái đêm bị nhốt trong xà lim của sở cảnh sát London! Virgin được gây dựng dựa trên nụ cười và một lần nữa, phải gửi lời tri ân đến khiếu hài hước không thể khuất phục đã khiến cho hơn bốn mươi năm vụt qua như chỉ trong chớp mắt.

Và khi nói đến chuyện lãnh đạo, có quá nhiều dịp, nhiều đến nỗi nhớ lại không xuể, tôi thường phải ngưng lại để tự hỏi thật ra ai đang lãnh đạo ai trong một dự án nào đó. Nhưng bất kể tôi đang cầm trịch hay bị dẫn dắt, điều quan trọng là chúng tôi hoàn thành nhiệm vụ và rất vui vì đến đích. Đó là cốt lõi làm nên Phong cách

Virgin.

Tìm thời gian để đưa suy nghĩ của mình vào dạng bản thảo và cuối cùng là lên trang sách luôn luôn là một thách thức với tôi. Quá trình đó thường diễn ra trong những chuyến bay dài, không bị ngắt quãng, hay những ngày tôi có thể dành ra vài tiếng đồng hồ rảnh rỗi ở đảo Necker để gõ lọc cọc trên chiếc iPad hay nguệch ngoạc trong cuốn sổ tay tin cậy.

Sự thực là việc này khởi đầu được hầu hết nhờ sự kiên trì bền bỉ của Ed Faulkner tại Virgin Books – và nó có thể hoàn thành cũng một lần nữa nhờ vào tinh thần bao dung phi thường và sự biên tập không mệt mỏi của anh. Như mọi khi, Nick Fox là nguồn trợ giúp vô giá. Anh liên tục kèm cặp, thôi thúc và khích lệ tôi bằng những câu như: "Ê, đấy là một ý tưởng anh nên phát triển cho cuốn sách," hoặc nếu không, sẽ là "Tôi mong anh không nghĩ đến chuyện đưa cái đó vào sách!" Lời cảm ơn tương tự tôi gửi đến anh bạn cũ (xin lỗi, tôi nên nói là "bạn lâu năm") kiêm cựu đồng nghiệp David Tait của tôi, một nguồn thông tin khổng lồ để ghép nối các phần nội dung lại với nhau. Anh không chỉ say sưa chỉnh sửa cách sử dụng từ ngữ của tôi, mà còn giỏi chẳng kém khi khẽ hích cho những hồi ức của tôi trở lại đúng mạch bằng những câu nhận xét chẳng nể nang gì: "Thật á Richard? Tôi cũng có mặt ở đấy hôm đó mà, tôi nhớ chuyện *không phải* thế đâu."

Rồi cả người mẹ tuyệt hảo, vợ yêu và các con tuyệt vời, đồng nghiệp xưa và nay, bạn bè, đối thủ cạnh tranh và cả những người khác, quá nhiều kể không xiết, đã hào phóng bỏ thời gian để giúp tôi khởi động lại bộ nhớ của mình về những điểm đặc sắc trong *Phong cách Virgin* với những ví dụ thích đáng cho thấy nó thể hiện trên thực tế ra sao trong đại gia đình các công ty Virgin toàn thế giới.

Cảm ơn mỗi người và tất cả mọi người.

Richard